А. Аграновский

ИЗБРАННОЕ

1

Эти: "Элементы":

В

В

То

И эти же элементы:

И двери „играют!"

как девочки ...
сложены они разно.

— это один дом.

— это другой

А на оркестровом сбоку видать обыгр. это на элемент у балконов.

Остроумно. экономно.

...ороченье ...ониб зва-

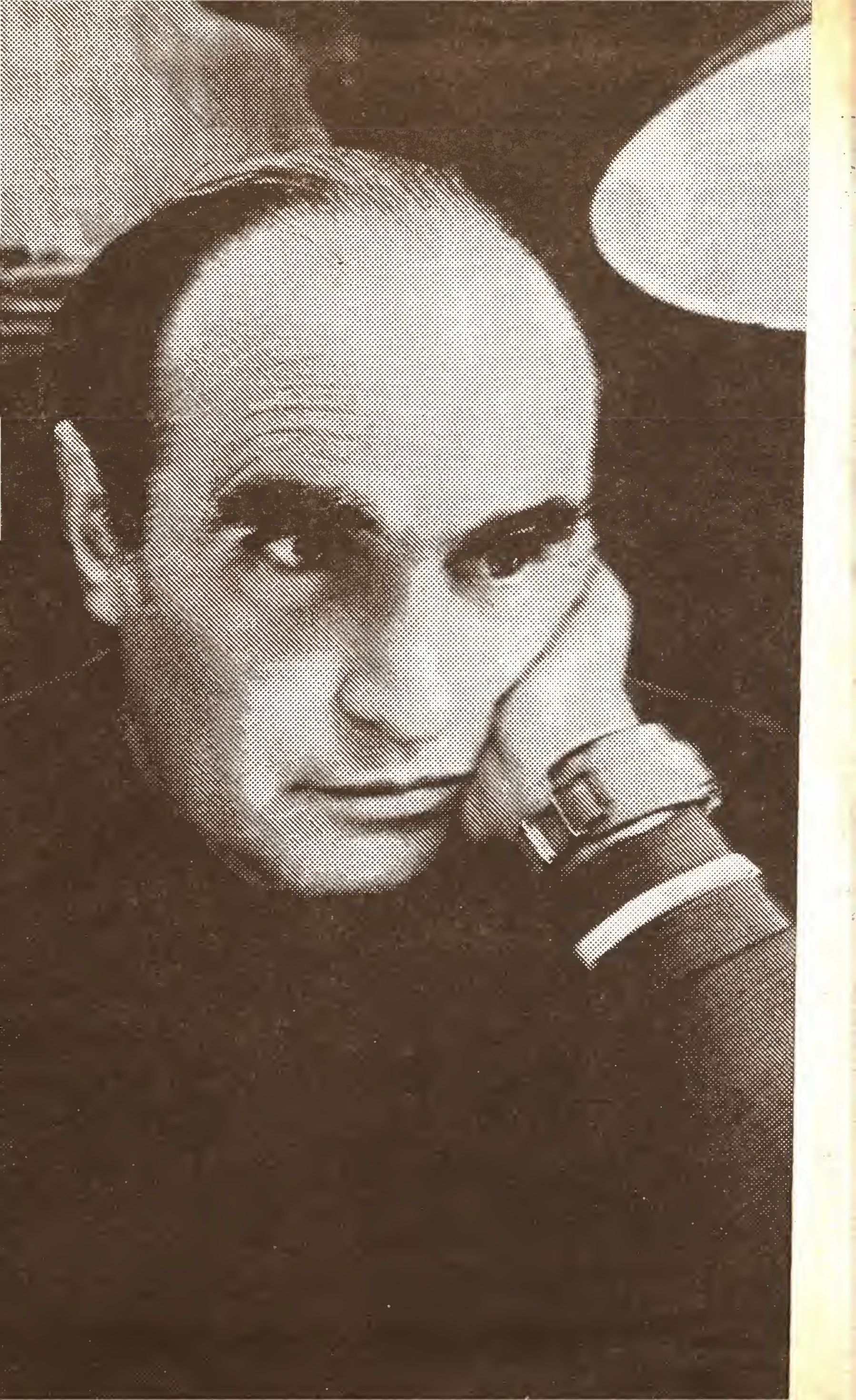
В...
ор...

Тысячи вопросов!

...уница пограничного слоя

Двое сидят, двое кружат. Ра-
-мёном. Не годится сидеть
Приходится бедняге ...
...

...б она — первая „Волга" на
...сее советского канала!



Анатолий

АГРАНОВСКИЙ

ИЗБРАННОЕ
В ДВУХ
ТОМАХ

Анатолий
АГРАНОВСКИЙ

ИЗБРАННОЕ
В ДВУХ
ТОМАХ

Анатолий АГРАНОВСКИЙ

ИЗБРАННОЕ

ТОМ I

ОЧЕРКИ

МОСКВА • ИЗВЕСТИЯ • 1987

ББК 84Р7
А 25

Вступительная статья Л. Н. ТОЛКУНОВА

Ответственный редактор И. Н. ГОЛЕМБИОВСКИЙ

Художник Галина ВАНШЕНКИНА

В оформлении использованы рисунки из записных книжек автора.

$А \frac{4702010200 — 053}{074(02) — 87}$ — 88а — 87

МЫСЛЬ ПУБЛИЦИСТА

Человек в жизни сдержанный, Анатолий Аграновский, однако, сам много о себе рассказал. Перечитывая наново его очерки с острым чувством недавней и невосполнимой утраты, замечаешь то, что не замечал прежде,— присутствие в них самого Аграновского.

Он, разумеется, всегда «присутствовал»: все, что он написал, написано от первого лица. Это позволяло литературоведам наблюдать в его творчестве наличие некоего «лирического героя», «философского героя». Мы же, известинцы, на чьих глазах задумывались, создавались, сдавались в набор и публиковались на газетных полосах очерки, ставшие потом достоянием книг, слишком хорошо знали, что газета — не литература, что от жизни ее отделяет куда более краткое расстояние, что связи ее с действительностью куда менее опосредствованы, чтобы журналист успевал ввести в корреспонденцию еще и «лирического героя». Он вводил себя самого. И не столько для философии, сколько для дела, для убедительности, поскольку специальный корреспондент в командировке оказывается в положении «накопителя» информации, ее «обработчика» и «осмыслителя»; лирическому герою этого не перепоручишь. Другое дело, что процесс исследования материала часто становился у Аграновского сюжетом его очерков, где действует, размышляет, рассуждает сам корреспондент, ненавязчиво вовлекая читателей в поиски единственного решения. Зато теперь, когда перечитываешь его книги, переживаешь горькое и вместе светлое узнавание хорошо знакомого человека, который жил среди нас, с которым воочию уже не договоришь, не доспоришь, которого ни о чем больше не спросишь.

Л. Н. Толкунов — общественный и государственный деятель, журналист. Длительное время был главным редактором газеты «Известия». В настоящее время — Председатель Совета Союза Верховного Совета СССР.

«...Много раз меня путали с отцом: у нас ведь имена начинаются с одной буквы. В тот год, когда умер отец — в командировке, в деревне Большое Баландино,— в тот год вышла моя первая книга, отец еще читал ее... Меня часто путали с отцом, который был мне учителем и самым большим другом, но никогда еще, пожалуй, я не ощущал с такой ясностью, что стал продолжателем дела отца».

Очерк, откуда цитата, «Как я был первым» — о запуске в космос Германа Титова, о семье Германа и его родине селе Полковниково на Алтае, а значит, и об Адриане Митрофановиче Топорове, алтайском педагоге и просветителе, одном из организаторов коммуны «Майское утро». Но вот попутно автор кое-что сообщает и о себе. И не только факт биографии, но и самое сокровенное. Творческое кредо, если хотите.

Аграновскому, корреспонденту «Известий», пришлось в этой поездке встретиться и посмотреть в глаза человеку, который в свое время был главным гонителем и антиподом Топорова, и прямо сказать ему то, что, по существу, перечеркивало его благополучную внешне, а по сути фальшивую жизнь.

«Нет,— сказал я ему,— о Топорове писать будут, обязательно будут...»

Так Аграновский открывает нам не только события своей жизни, он смело открывает нам самые сильные движения своей души, свои гражданские убеждения, свой журналистский выбор, которому останется верен всю жизнь.

Итак, Анатолий Аграновский — журналист, сын журналиста. От отца, от традиций ленинской журналистики унаследовал он остроту, смелость постановки проблем, глубину их разработки. И еще важные черты — журналистская честность и любовь к газете. Для развития и становления таланта эти качества — безусловны.

В свое время Аграновский-старший, начав издавать книги, вступил в Союз писателей СССР, «но,— по воспоминаниям сына,— до конца дней считал себя журналистом, ценил в себе газетчика».

Аграновский-сын по образованию — историк, военная его специальность — авиационный штурман; в юности успел поработать художником-мультипликатором, помощником кинооператора, ретушером, художником-оформителем. И все-таки вышел, вступил на дорогу от-

ца. Тоже стал членом Союза писателей СССР, издал более двадцати книг, написал несколько повестей и киносценариев, по которым были сняты художественные и документальные фильмы. Но, как и отец, он до конца дней считал себя журналистом. Оба были газетчиками, оба принадлежали «Известиям».

Я порой поражался его привязанности к газете. Он мог бы совсем уйти в литературу. Но сделай он это, Аграновский не был бы Аграновским.

Газета обязана Анатолию Аграновскому не только теми строками, которые он публиковал на ее страницах и которых так ждали и многомиллионный читатель, и коллеги-журналисты. «Известия» обязаны своему специальному корреспонденту и тем, что имели как бы эталон, на который многим надо равняться, к которому необходимо стремиться. Конечно, что дано одному — недоступно другому, но одно лишь стремление к журналистской вершине, стремление дотянуться до Аграновского заставляло публицистов работать на высшем пределе своих собственных возможностей.

Но и Аграновский обязан газете — обогащение тут было взаимным. Газета заставляла его идти в ногу со временем, искать в нужном направлении, в нужный момент. Газета давала ему дыхание. Она же, в конце концов, дала ему имя.

Однако «злоба дня» — сегодняшнего ли, завтрашнего ли — никак не отражалась на глубине и объективности его публицистики; «злоба дня» означала не сиюминутность, а своевременность и современность.

И герои его очерков — люди современные. Характерно, и это подмечено исследователями творчества Аграновского, что многие из его самых современнейших героев были до знакомства с журналистом вполне рядовыми людьми, иногда непонятыми на местах, иногда и просто гонимыми (например, доктор Федоров). После публикаций Аграновского его герои становились Героями. Затем некоторые из них академиками, другие — лауреатами. Главное тут не личная судьба героев — выигрывало дело. Директор НИИ микрохирургии глаза, член-корреспондент АМН СССР профессор С. Н. Федоров говорит: «Всем, чего удалось добиться, достигнуть, я обязан ему, Аграновскому. Главное — время. Мы выиграли время». Время — это тысячи спасенных больных, новые исследования и открытия, двинувшаяся вперед наука.

Выигрывало дело! После его публикаций принимали решения ведомства, главки, министерства, самые высокие инстанции.

Мнение Аграновского часто не зависело от установившегося представления. Но, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, этого было мало, надо было в своем подчас неожиданном, иногда парадоксальном, казалось бы, мнении убедить собеседника. Чаще всего ему удавалось это, ибо, с кем бы он ни говорил, он всегда был компетентен, всегда вровень с любым хозяйственником, специалистом, крупным руководителем. Если не удавалось убедить собеседника, он потом убеждал в своей мысли читателя, вместе с которым размышлял и делал выводы.

Герои Аграновского — это люди ищущие, новаторы по складу ума и характера. Зачастую они сталкиваются с немалыми трудностями, но здесь сказываются их убежденность и воля. В письмах с одного передового завода, который значительно обогнал построенные по аналогичному проекту предприятия, Аграновский писал: «Стало быть, истинно передовые люди — не рабы обстоятельств, а творцы обстоятельств. Во всяком случае, они не пасуют, не плошают, если даже не все задуманное дается им...»

В этом же очерке Аграновский развивает очень важную мысль о передовом опыте. Он верно подмечает, что зачастую у нас даже соседние предприятия не перенимают или не умеют просто взять лучший опыт. Журналист пишет об одном луганском слесаре, который считал, что улучшению все подвластно, только бы действовать с умом. Этот слесарь машину любил, как любят дерево, птицу. Указывая на полученный эффект от одной машины, он восклицал:

— А если помножить на Советский Союз!

«Да и отчего не п о м н о ж и т ь,— рассуждает Аграновский,— когда решительно ему не нужно, чтобы соседи были плохи. Что толку нам, избавленным от конкуренции, в успехе, если стократ не повторен он, не п о м н о ж е н... Передовые заводы были, скажу я вам, всегда, и писали о них всегда. Своеобразие момента состоит в том, что сегодня мы хотим разрыв между передовыми и отсталыми сократить. Не ликвидировать — это все равно невозможно,— но подогнать весь фронт.

Помножить на Советский Союз».

Всем своим существом он чувствовал колоссальные возможности, заложенные в нашей социалистической

экономике. Но он видел также, что часто они используются наполовину, методами, которые уже давно отжили. Он отлично понимал, какой ущерб наносит это стране, и поэтому главным его героем был человек, преисполненный чувства хозяина, человек инициативный, напористый, который не только выстрадал определенные идеи, открытия, но и умеет добиться их внедрения. Напомню лишь о двух героях очерков Аграновского — известном хирурге академике Лопаткине и конструкторе Исаеве.

Лопаткин сделал очень важное дело. Он перестроил подход к самой клинике — значительное количество больных стало обследоваться амбулаторно. Это высвободило койки для тех, кому необходима операция. Возросло их количество. Клиника заработала по-новому. Позиция новаторов: оценивайте нас по труду, не по занятым кроватям, а по тому, хорошо ли мы лечим людей и скольких мы вылечили.

Или его другой очерк — об ученом, который всего себя отдал космонавтике, об Исаеве. Это был человек одержимый, все время искал, открывал. Но и внедрял.

Одним из первых в советской журналистике Аграновский глубоко заинтересовался бригадным подрядом. И долго пробыл в бригаде строителя Александра Злобина. Он рассказал на страницах «Известий» о всех особенностях работы этого коллектива. В бригаде Злобина каждый из пятидесяти рабочих достоверно знает, за что ему платят деньги. В этом суть. Не в количестве дензнаков, а в их соответствии мере труда. Заработная плата стала для них **заработанной** — слово обрело свой первичный, здоровый смысл. «Я видел их труд,— писал Аграновский,— одним рублем не сделаешь его яростным, будет он без души. Я понял: моральное поощрение не только в портретах на Доске почета (в свою пору злобинцы все оказались на ней), но прежде всего в труде, в его ладе и смысле. В самих деньгах, заработанных честно, заложен нравственный стимул: вот чего я стою, стало быть, я не дурнее людей, труд мой ценит общество. И начинается сознание, являются соревновательные мотивы, приходят дисциплина, порядок, забота не только о своем, ближнем, но и о дальнем, общем: из этой заботы многое должно родиться. Из поступков — привычки, из привычек — характер, из характера — судьба.

Из равнодушия не родится ничего».

Внимание Аграновского к проблемам научно-технического прогресса, к тому, чтобы научные исследования

были эффективны и велись прежде всего на главных направлениях, чтобы в этом деле участвовала и наука университетская, всех высших учебных заведений,— все это звучит сейчас весьма актуально, так же как и его очерки о передовых инициативных руководителях, умеющих находить именно те рычаги, которые наиболее эффективно воздействуют на экономику производства, на качество продукции.

Аграновский по большей части занимался самой сложной ныне проблемой — управления экономикой и в этом достиг наибольшего успеха. Однако и морально-этическую тему он решал столь же глубоко и по-своему.

Остановившись на пустыре возле дома (очерк так и называется — «Пустырь»), журналист спрашивает жильцов: «Что тут у вас будет?» — «Дом будут строить. Для начальства». Но оказалось, что будет зеленая зона. Отчего жители дома, знающие, что творится в разных концах мира, не знают, что делается возле дома? Журналист задается вопросом и отвечает: нужна гласность. «...Вы понимаете, конечно, что разговор у нас давно уже не только и не просто о налаживании информации. Речь идет о развитии демократизма, об истинном уважении к людям, о необходимости знать их запросы, прислушиваться к ним, учитывать их». Вот уже очерк моральный обретает на наших глазах социальную окраску.

В основе другого очерка — «Берегись автомобиля» — семейная драма: рушится семья, причина — злосчастный автомобиль, который никак не могут поделить герои очерка. Конфликт чисто домашний, налицо дух наживы, накопительства. Случай, к сожалению, не из редких. И писалось об этом немало. Но Аграновский задает повествованию иной тон: «Мораль, увы, не чужда арифметики». Один из главных героев, пусть ради заработка, но готов и хочет трудиться, однако на заводе строгие финансисты установили ему «потолок»: хоть разбейся, а больше 160 рублей в месяц не заработаешь. «Почему,— спрашивает автор,— силу, сноровку, изобретательность, ум ему сподручнее пустить в дело за воротами завода, колхоза, стройки?» Журналист говорит далее о рычагах экономики, и не потому, что это его любимый конек, а он нашел возможность и здесь удобно сесть на него. Нет. Мораль и экономика взаимосвязаны естественно, органично, одно вытекает из другого. «Основной заработок для них давно не основной,— говорит он о своих героях,— по-

бочное стало главным, главное отошло на второй план — эти люди живут в перевернутом мире.

Отсюда, если вдуматься, и семейная драма».

Словом, Аграновский редко писал на темы «чистой» нравственности, «чистой» морали, если не считать таковыми его материалы, где, кажется, совсем не было «чистой» экономики,— скажем, «Вишневый сад»: ребенка, укравшего вишни, бригадир в наказание сажает в склад с ядохимикатами. Речь о жестокости, о душевном одичании. Но проблема ставится шире, высказана конструктивная мысль о том, что «нельзя приказать благосостояние», о том, что «чем меньше **хозяина** в работниках, чем меньше подкреплено это чувство — организационно, экономически, нравственно,— тем выше надобны заборы». Моральны, нравственно напряженны все его очерки, включая самые «деловые», самые «экономические».

Литературоведы в чем-то все-таки правы, когда под авторским «я» Аграновского угадывают единый «сквозной» характер героя, не просто созерцающего события, но бесстрашно исследующего жизнь, ему во всем надо дойти до самой сути, и в этих своих поисках он действует весьма активно — с позиций здравого смысла и государственной пользы, с позиций гражданина. Несомненно, Аграновский сознательно не придавал фигуре автора чересчур «личной» окраски. Они были вровень — пытливый исследователь из его очерков и сам Аграновский, готовый семь раз отмерить, пока весомость результата не окажется для всех очевидной.

Автор, его личность в той активной публицистике, которую избрал для себя, в которой трудился и которую творил Аграновский,— такой автор был полпредом читателей в исследовании проблемы, заложником правды жизни, мерилом искренности в споре, который ведет автор из очерка в очерк. Вот я весь перед вами, как бы говорит Аграновский, попробуйте меня опровергнуть, мне возразить, а не сумеете, становитесь моими единомышленниками и будем вместе отстаивать здоровую экономику, честную предприимчивость, созидательный труд, высокое качество, талантливых людей, дух бескорыстия, чистоту намерений — все, что мне нравится, против того, что мне не нравится,— против косности и тупосердия, бюрократизма и головотяпства, бездумья и бракодельства. Публицист уважает читателя и доверяет ему, но и себя уважает, знает себе цену. Такое взаимопонимание необходимо; журналист, да еще газетный, как бы неор-

динарно он ни мыслил, обязан быть выразителем общественного мнения, понятным широким массам читателей, находить с ними контакт. Он же — так Аграновский ставил задачу — должен быть первопроходцем, впередсмотрящим — иначе не стоило за перо браться; искренность, доверительность в его отношениях с читателем нужны как инструмент воздействия на умы, сердца.

Простота, убедительность его журналистского таланта, крепость мысли и культура письма замечательно соответствуют потребности души и ума современного взыскательного читателя. Именно такой Аграновский, органически чуждый демагогии и пустословия, был на протяжении двух с половиной десятилетий журналистом номер один для читателей «Известий». Не только потому, что действенность его выступлений в газете была чрезвычайно высока, но и по прямому воздействию на нравы и умонастроения людей.

Для этого журналистика должна была стать его жизнью, слиться с ней.

«Редакционного задания на сей раз не было. Все началось проще. Сын пришел из школы...» — так начинается очерк «Аскания-Нова». Другое начало: «В один из теплых вечеров прошлого года, возвращаясь домой, я увидел у двери соседей выставленную, по русскому обычаю, крышку деревянного гроба и так оказался втянут в уголовное дело, для меня — страшное, а по мнению юристов — простое и даже заурядное». («Двумя этажами ниже»).

Он входит в проблему естественно, как входит человек в среду своего обитания. А ведь темы, за которые брался Аграновский, как я уже говорил,— самые трудные, первопроходческие; тут он знал свою силу и не щадил себя. Достаточно напомнить «Технику без опасности», «Суд да дело», «Растрату образования», «Снос», «Левшу на космодроме»... Да вот и процитированный выше очерк «Двумя этажами ниже» — об убийстве по пьяному делу — тяжелый сюжет: погиб сосед — молодой красивый парень, гордость хорошей рабочей семьи. «Не знаю, как писать об этом»,— признается автор. И этим признанием нам еще более близок, и мы уже обязательно дочитываем до конца.

Некоторые говорили: долго пишет. Он писал ровно столько, сколько требовала тема и исследующая ее нелукавая мысль, которая должна была вызреть до полной ясности, чтобы быть отданной читателю не раньше и не

позже. Нужно было много мужества и терпения, чтобы не поддаться соблазну и не избавиться от ноши, которая недели, иногда месяцы держит автора под токами высокого напряжения, чтобы не последовать уговорам: мол, нужно уже печатать, чтобы не приближать преждевременно желанный для каждого газетчика миг сдачи в набор. Конечно, можно бы и сдать. И это уже был бы самый высокий уровень из того, что печаталось. Но планку высоты он устанавливал для себя сам.

Зато, сдав материал, готов был с благодарностью выслушать любое замечание, предложение. Соглашался не всегда. Критиковать его было непросто, позиции у него были продуманы, идеи — выношены, отлиты во фразы, где ни убавить, ни прибавить. Например, такая: «Прощаться с индивидуальным мастерством в эпоху НТР нам, полагаю, рано. Как, скажем, и с индивидуальной совестью в эпоху коллективизма». Хочется отнести эту его мысль к самому существованию Аграновского в газете, мастера своего дела в коллективном творчестве большой редакции. Теперь, когда его не стало, нам так не хватает его индивидуального мастерства!

Как мы знаем, он много писал о мастерстве, о качестве любого труда. И сам он был мастеровит и искушен в своей профессии, обладал помимо таланта замечательной культурой литературного труда, легкость и убедительность его пера обеспечивались редкой начитанностью, безупречным литературным вкусом, большим чувством слова. Замечали ли вы, как неслучайна, как найдена у него первая фраза каждого очерка? Как выразительна последняя? Как искусно использовал он при построении материала жанр сказки, притчи, проводя нас затейливыми тропинками от кажущегося простого к сложному и обратно — к подлинной простоте и непреложности? Его мастерской будут пользоваться поколения журналистов. А пока отметим новаторство: он был зачинателем исследовательского очерка в нашей журналистике и лучшим его исполнителем.

Аграновский рос, менялся с годами, становился зрелее, трезвее, как бы жестче, все дальше бежал от прожектерства, всяческой маниловщины, которой в нашей журналистике разлито еще предостаточно. Он, по его собственному признанию, учился понимать противника, «входить в положение», разбираться в сложных жизненных коллизиях, где экономика, социология, мораль вступают порой в столь противоречивое взаимодействие, что

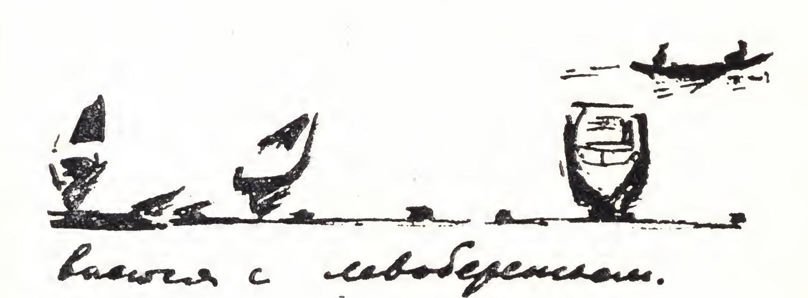
с помощью деревянного меча такой клубок не разрубишь и словесные заклинания будут только смешны. Вместе с тем он был оптимистом, люди нравились ему, многих он любил, сам был из породы тех, кто проходит отмеренный судьбой путь «с весельем и отвагой победителей».

Он был журналистом сложного времени. Он отражал и выражал умонастроения и надежды шестидесятых — семидесятых годов двадцатого века. Но читать его будут и дети наши, и внуки, потому что главное, за что боролся Аграновский, отвечает природе творческого социализма, а значит, связано с нашим будущим. Формально он был беспартийным. Однако все его наследие связано с работой партии по утверждению ленинских норм во всех сферах нашей общественной жизни, с ее поисками и усилиями по совершенствованию хозяйственного механизма. Я бы сказал об Аграновском, что это был политически нравственный человек. Своим творчеством, своим поведением, своим отношением к делу, своей принципиальностью в жизни он был настоящим коммунистом.

Высота и масштаб дарования специального корреспондента «Известий» Анатолия Абрамовича Аграновского бесспорны, как бесспорен его вклад в советскую журналистику. Исследователи уже сейчас заняты изучением его творчества. Наследие Аграновского будет изучаться и далее, ибо его творчество учит не только отражать жизнь, но и влиять на нее, двигать вперед.

Лев ТОЛКУНОВ

ОЧЕРКИ



КАК Я БЫЛ ПЕРВЫМ

Хорошо быть первым. Первым узнать, первым поспеть, первым написать... Я приехал в село Полковниково на Алтае ранним августовским утром. Приехал до сообщений радио, которые сделали это село всесветно известным. По моим расчетам, оставалось еще часа полтора, когда я вошел в тихий дом Титовых.

Блаженная тишина стояла вокруг, пели птицы, хозяйка варила варенье из крыжовника, хозяина не было — ушел в совхозный сад, и все казалось мне важно, все исполнено было особого смысла, и я был первым... Если не считать корреспондента «Красной звезды», который, как выяснилось, жил в селе уже пятый день. Чтобы как-то легализовать свое положение, он объявил, что приехал порыбачить. Удочки даже купил. Так они и остались в саду Титовых памятником долготерпенью журналиста.

Время шло, и я отправился за хозяином дома. В своей книге «Два детства» Степан Павлович Титов описал нашу встречу: «Где-то на краю сада зашумела машина. Ко мне в малину шел высокий черноволосый человек. «Корреспондент «Известий» Аграновский»,— сказал он...» Мы поговорили с ним немного, и я все думал, как бы увести его из сада, и тут закапал дождь, дав мне для этого отличный предлог. Когда мы приехали, в доме были корреспонденты «Правды». Двое. Глянув на часы, они небрежно эдак сказали, что неплохо бы послушать радио. Включили, заиграла музыка. Конечно, Титовы волновались, догадывались о чем-то, но не спрашивали. Александра Михайловна велела мужу переодеться, потому — неловко при таких гостях сидеть в затрапезном, и он скинул грязную куртку и взял чистую косоворотку, да так и остался с нею на коленях. Потому что мы услышали: «...Пилотируется гражданином Советского Союза летчиком-космонавтом майором товарищем Титовым Германом Степановичем».

Все смешалось в доме Титовых, все заговорили разом, мать заплакала, отец утешал ее, прибежал рыбак

из «Красной звезды», в дверь стучался собкор «Советской России», запахло валерьянкой, откуда-то с улицы к окнам лезли фоторепортеры, вытаптывая цветничок, сверкали блицы. Я вышел на крыльцо. Сестра Германа Зи́ма, стесняясь войти в дом, мыла босые ноги дождевой водой, по селу с криком бежали мальчишки, впереди мальчишек бежал, сгибаясь под тяжестью магнитофона, корреспондент Всесоюзного радио.

И пошло, закрутилось.

— Был ли послушен?

— Да, слушался.

— Отличник был в школе?

— Ну... нельзя сказать.

— Когда пошел?

— Восьми с половиной месяцев. Побежал, засмеялся, упал, снова пошел.

— А какие у него увлечения?

По улице начальник райсвязи лично тянул телефонный провод к избе Титовых. Только включили аппарат — звонок. Тише, товарищи, тихо! Москва на проводе. Снова слышно стало пение птиц. Степан Павлович взял трубку: «Слушаю... Да, Титов. Он самый и есть... Да, слышу. Благодарю... Ну что я могу сказать... Весьма рад, польщен, что мой сын служит государству... что ему партией поручено великое дело... А кто говорит? «Учительская газета»?..» В доме строчили уже в двадцати блокнотах. Зажатый в углу старик сосед рассказывал: «Я Германа Степановича, можно сказать, знаю с трехлетнего возраста...» Дружественные редакции кончали разграбление семейных альбомов. Корреспондент журнала «Огонек» пытался взять интервью у меня. В темных сенях делили школьные тетради космонавта.

Я подумал: слава ворвалась в этот дом, топоча сапогами, шумная, потная, бесцеремонная. И мне захотелось как-то это все остановить и не хотелось участвовать в этом, и только через много дней я понял, что без этой колобродицы Титовым было бы худо, что публичное одиночество, на которое обрекли их шумные газетчики, было в эти самые длинные в их жизни сутки спасением для них.

Пришла Анна Ивановна, сухонькая старушка в белом платке, мать Степана Павловича. Была она с утра у родных в соседней деревне, дрова помогала пилить, после поели, а тут люди бегут: «Ваш Герман в космо-

се!» Вот и явилась пешком за десять верст. Всем совала прямую ладошку и представлялась: «Его бабка... Его бабка...»

Пришел парень в соломенной шляпе и кавалерийских галифе. Уже пьяный. Объявил громогласно, что он с Германом учился в пятом классе. «Как звать-то?»— спросила мать. Парень густым басом: «Коля».—«Ну заходи, Коля, гостем будешь». Он зашел и все никак не мог замолчать. «Это надо же! На одной парте с ним сидел. Во Герка дает! Во дает! Сибиряки, они всюду».— «Наука!»— наставительно сказала бабка. После этого кто-то из газетчиков увел парня интервьюировать на огород.

Пришел Билей, старинный друг Титовых, управляющий отделением совхоза. У этого была своя тема. «Как думаете,— спрашивал у меня,— может он приземлиться у нас? Так сказать, на родимой земле. Я полагаю, политически это будет правильно, а?.. Конечно, посевы он потравит, скажем, гектаров сто. Но это себя окупит». Вниз от дома Титовых уходили поля, перелески, низкие облака плыли над ними. Билей оглядывал все хозяйским глазом, и великие планы роились в его голове.

Подъехал к дому грузовик, вышел шофер, здоровенный, чумазый от пыли, спросил, где Титовы, ему показали, и он подошел к Александре Михайловне и поклонился ей в пояс. Я пишу только то, что сам видел и слышал: действительно поклонился. И сказал: «Счастливо, мамаша! Счастья вам за вашего сына. Я в его возрасте. Еду с Телецкого озера, услышал по радио и вот сошел с трассы. Конечно, за это отвечу... Вы не бойтесь, мама. Все будет хорошо». И тогда мать заплакала и обняла шофера, и они поцеловались, и тут новосибирская кинохроника (была уже и хроника) решила, что надо это снять на кинопленку. Шоферу велели умыться. Он умылся. Велели помыть машину. Он помыл. Велели отъехать от дома и снова подъехать. Он отъехал, подъехал, и тут выяснилось, что снимать нельзя: грузовик — «студебеккер». Безвыходное положение! Шофера попросили сесть на другой грузовик, благо, их в селе много было, но он наотрез отказался: «Мою старушку весь Алтай знает!» Еще он сказал, что ходит этот «студебеккер» с войны, ремонтировался сто раз, своего в нем внутри почти не осталось. Тогда ему велели подъехать к дому задом, кинокамера застреко-

тала, снова он поклонился матери, но только и тени не было от прежней сцены.

Народ все прибывал. Подъехало кое-какое начальство. В саду Титовых устроили обед для гостей, принесли откуда-то дощатые столы, клубные сколоченные в ряд стулья. У матери появилось занятие — кормить гостей. Закуски готовили все соседки Александры Михайловны. Председатель райисполкома сказал тост: «Ну, чтобы русской ногой ступил твердо на русскую землю!» Директор совхоза: «Раз вы родили такого сына, то обязуемся поставить вам новый дом». Солнце шло к земле, высвечивало края свинцовых туч. «Там погоды нет»,— говорил отец. Председатель сельсовета утешал его: «Я как чувствовал. Как увидел корреспондентов, ну прямо враз догадался. Мужайся, Степан Павлович. Быть митингу».

Журналистов было уже с полсотни. Я, должен сознаться, поглядывал на братьев соперников с некоторым чувством превосходства. Откуда оно взялось — доложу позже. А пока замечу, что степень информированности была прямо пропорциональна расстоянию органов печати от данного села. Москвичи явились первыми и овладели положением прочно. Потом прилетел военкор из Владивостока. Потом, как сказано, новосибирцы. Потом прикатило взмыленное барнаульское телевидение. Кажется, им еще досталось одно школьное сочинение Германа и одна его грамота за участие в самодеятельности. Поздно ночью прибыл представитель венгерского радио (фамилия хозяев звучала с иноземным ударением: «Ти́тов... Ти́тов...»), за ним — корреспондент «Нойес лебен». И только на следующий день, когда родителей космонавта повезли на аэродром, чтобы отправить в столицу, тогда только примчались двое из районной газеты. Титовых они все-таки догнали, из машины извлекли.

— Ну что ж ты! Снимай скорей!

— Пленка кончилась...

Но до этого утра надо было еще дожить... Шумный бивак журналистов постепенно затихал. На постой их ставили по соседям, по сеновалам, некоторые укатили поближе к телеграфам и телефонам, чтобы передать свои сообщения. Я никуда не поехал... Что это была за ночь! Небо висело чистое-чистое. Млечный Путь пролег над самым домом Титовых. В третьем часу ночи скрипнула дверь. Степан Павлович вышел на порог и

стоял долго, глядя на небо: где он там? Хоть бы двигалась какая звездочка.

Утром он рассказал мне свой сон. Приснилось ему, как снимал сына на тыквах. Пришла такая фантазия снять пирамиду из тыкв, чтобы запечатлеть обилие урожая. На самой вершине маленький Гера, года три ему было. Только нацелился снимать, а тыквы расползлись, а малыш вниз. Падает, кричит, испугался, падает, а никак не добежишь помочь... После в одной из газет я прочитал такие слова, якобы сказанные отцом космонавта: «Нет, за сына мы нисколько не беспокоились, потому что мы верили в силу науки, которая...»

Прокричали петухи, забрезжил рассвет, солнце заиграло в листве. В шесть утра прокашлялся репродуктор, мы замерли... «Передаем арии из оперетт». Ну конечно! Это ведь местная станция, Москва еще спит. Лихие голоса пели: «Милости просим в квартиру сорок восемь». Степан Павлович утешал жену: «Ешь. Если б что не дай бог... не играли бы оперетку». Наконец в семь по местному Москва передала: полет продолжается, самочувствие хорошее, с летчиком-космонавтом поддерживается двусторонняя связь.

Снова явились братья журналисты. Выпытывали недоспрошенное, собирали недособранное, соколами кидались на телеграммы: «Целинники приветствуют...», «Привет от моряков Тихоокеанского флота...» Барнаульское телевидение пыталось по-тихому умыкнуть Титовых в город — отца, мать, сестру космонавта, бабку восьмидесяти лет. Но Александра Михайловна сказала строго: «Нет. Мы дома, у родных корней дождемся вести». Глава телевизионщиков понял, что так оно и будет, однако посетовал: «Со временем у нас туго. Мне бы только поспеть в последние известия. А дорога, сами понимаете. Может, все-таки...»

Удивительно, должен я сказать, держались Титовы. Бремя славы, нежданно свалившееся на них, приняли они с редким достоинством. Были просты, радушны, по-настоящему интеллигентны. Все время оставались самими собой, а это ведь всего трудней... Я подумал: показать бы их такими, какие они есть, ничего не присочиняя, со всеми их разговорами, подробностями быта. Подумал: всегда надо доверять жизни, описывать ее достоверно и просто.

Сообщить мне осталось немногое. Почему специальный корреспондент «Известий» мог в этой толчее оста-

ваться спокойным? Почему не бежал на телеграф, не рвал тетрадки из рук у коллег? На то были свои причины. Во-первых, учитывая вечерний выпуск моей газеты, я мог с сообщениями не спешить. Во-вторых, я знал, что в редакции уже имеется, написан, набран большой материал о Германе Титове; приоритет «Известий» был таким образом обеспечен. Он был обеспечен еще раньше, треть века назад, но об этом рассказ особый.

А время, как ни медленно, шло. Часам к четырем стало тихо в доме, журналисты поразбрелись, было сумрачно, мы сели перекусить — творог, хлеб, молоко, и тут раздались позывные Москвы, снова позывные, и еще раз, и первые слова Левитана: «Успешно произвел посадку...»

— Ну вот... ну вот,— повторял Степан Павлович.— Я ведь говорил, я говорил, все будет хорошо. Говорил ведь?.. Ну что ты плачешь.

На следующее утро в большом сибирском городе я встретился с человеком, о котором заранее знал, что понять его будет непросто. Я готовил себя к этой встрече, спешил, потому что днем позже он не стал бы со мной говорить. Я не предупреждал его, мне надо было застать этого человека врасплох. Просто пришел к нему рано утром, представился:

— Аграновский, спецкор «Известий».

Что-то шевельнулось в его глазах, и я понял: знает меня. Читал или слышал. Я сказал:

— Меня интересует Топоров. Вы ведь, кажется, были с ним знакомы?

— Позвольте...— сказал он.— Это вы писали о Топорове? В «Известиях»... да, в тысяча девятьсот тридцатом году.

— В двадцать восьмом,— сказал я.

— Плохая была статья,— сказал он.— Вредная.

В 1928 году мне было шесть лет. Но статья была, это точно. Вернее, был фельетон, тот старого типа фельетон «подвалом», каких нынче почти не знаем мы, фельетон несмешливый, строгий. И подпись под ним стояла: «А. Аграновский»,— я уже привык, меня и раньше путали с отцом. В 1928 году отец приехал в глухую алтайскую деревушку, была сильная вьюга, это был край света, тогда это было очень далеко. В избе, куда ввалился он, девочка по имени Глафира читала книжку.

«Что читаете?» — спросил отец. «Генриха Гейне...— смутилась она.— Ах, нет, простите! Генриха Ибсена». А старик, хозяин избы, приметив, как удивила гостя эта обмолвка, сказал: «Поживи у нас, не то узнаешь. Тут старые бабы и те Ибсена знают». И отец увидел чудо. Увидел коммуну «Майское утро», где каждый вечер шли в клуб старики и молодые, детишек здесь уже укладывали спать на мохнатых шубах и читали — Толстого, Тургенева, Лескова, Горького, Лермонтова, Короленко, Некрасова, Бунина, Писемского, Помяловского, Муйжеля, Григоровича, Гоголя... «Весь Гоголь! — сказали отцу.— Так и пиши: весь Гоголь, весь Чехов, весь Островский!»— «Мы и на новую напираем!» И снова град имен: Всеволод Иванов, Сейфуллина, Лидин, Катаев, Джон Рид, Бабель, Демьян Бедный, Есенин, Шишков, Леонов, Новиков-Прибой, Уткин... «Когда вы все это успели?»—«Восемь лет, паря! Восемь лет изо дня в день, каждый вечер в клубе». И снова записывал отец и признавался, что он, «московский писарь», со всеми его гимназиями и университетами, чувствовал себя в этой нахлынувшей волне щепкой: «Мольер, Ибсен, Гюго, Гейне, Гауптман, Мопассан, Метерлинк... Пиши, пиши еще!»

«Белинскими в лаптях» назвал их отец, потому что сибирские бабы и мужики не только читали вслух книги, но обсуждали их, выносили приговоры, и учитель, затеявший это, записывал суждения — из них составилась впоследствии удивительная книга «Крестьяне о писателях» (она вышла с предисловием отца). Но, разумеется, специальный корреспондент «Известий» попал в далекую деревню не случайно. За пять тысяч километров от Москвы он приехал, чтобы защитить учителя. Его травили там. Почему?

«Потому,— писал А. Аграновский в фельетоне «Генрих Гейне и Глафира»,— что творить революцию в окружении головотяпов чертовски трудно, потому что героев окружают завистники, потому что невежество и бюрократизм не терпят ничего смелого, революционного, живого. Вот и все. Разве это недостаточно?»

Фельетон был опубликован в годовщину революции — 7 ноября 1928 года. Кончался он так: «Давайте же запомним имя учителя: Адриан Митрофанович ТОПОРОВ». И я запомнил это имя с детских лет.

О нем, о Топорове, и шел у меня треть века спустя разговор с человеком, о котором я знал, что он-то и

есть главный гонитель Топорова, антипод Топорова, кровный враг Топорова... Почему торопился я? Потому что глухая алтайская деревушка, где побывал когда-то мой отец, и стала большим селом, в котором я был накануне. Потому что при мне родители космонавта рассказывали журналистам о Топорове: он учил Титовых, вывел Титовых в люди. Я понимал, что завтра же это все появится в газетах, и тогда вряд ли человек, сидящий передо мной, захочет быть откровенным.

— Жив, говорите, Адриан Митрофанович... Ай-яй-яй! Я думал, и косточки его истлели, да-а... Что ж, о теперешнем его не буду говорить: данных у меня нет. Может, он и исправился. Вон Алексей Толстой графом был, а пользу все ж таки принес государству. Зачем старое поминать? Но статейкой вашей вы, товарищ Аграновский, нам, старым борцам, плюнули в душу, да. Вся эта *топоровщина*...

— Скажите, есть у вас факты, хоть один, что Топоров был против советской власти? Ведь он коммуну строил, воевал с Колчаком.

Задумался мой собеседник. Настороженный, маленький, усохший какой-то, опирается тяжело на палку... Господи, сколько уж лет минуло, старики оба, а нет предела вражде, весь он пропитан старой злобой и продолжает обличать, скрипучий голос его наливается вдруг тонкой силой, а я втянут в спор, начатый отцом. Будто и не прерывался спор.

— Да нет,— говорит он.— Вы просто судите. Факты. Какие еще факты? Топоров, он умело маскировался. Но материал кое-какой у нас был, да... Я тогда работал в Косихе, заведовал школой. А рядом со школой была КК и РКИ. Контрольная Комиссия и Рабоче-Крестьянская Инспекция, серьезный орган по тем годам. И мне предложили быть внештатным инспектором, хотя всего лишь комсомолец. Но я парень был бойкий. Вызывают однажды и говорят: «Как смотришь, поехать в школу «Майского утра»? Есть сигналы оттуда... Понимаешь, н а д о». И я поехал, хотя зарплата там ниже. А о Топорове и не знал до этого: «Есть там учитель... Присмотрись, собери материал, что плохого о нем говорят и прочее».

Ну, приехал в «Майское утро»... Он, должно, и не помнит меня, куда там! Может, помнит, что был такой парень, который из коммуны выселял его, а фамилию-то забыл. Что ж, человек я маленький, а он высоко себя

ставил. Да, высоко! Начитанный был, этого не отнимешь. А у меня какое образование? Имел, конечно, опыт массово-политической работы с крестьянством, тут меня терли. А он, Топоров, мог большие цитаты из Маркса—Ленина наизусть говорить, ловок! Вы учтите обстановку, очень близко к сердцу я все принимал: вот он, затаившийся враг, и я знаю, что враг, а поймать трудно. Ведь он и музыку знал, и был у него оркестр, два даже — народных инструментов и такой, со скрипками. Вообще-то ничего выдающегося, сейчас вон у нас какие капеллы, но мы тогда считали, что это буржуазное влияние. Не я один, вышестоящие товарищи приезжали и твердо на это указывали.

(Откровенно говоря, я рассказчику не поверил: это уж было слишком. А после попал мне в руки такой документ: «Чтением, тоскливыми скрипичными мелодиями Чайковского и Римского-Корсакова учитель Топоров расслабляет революционную волю трудящихся и отвлекает их от текущих политических задач...»,— это из докладной двух инспекторов окружного колхозсоюза.)

— Теперь о моральном облике Топорова. Гордый был чересчур. По руке здоровался с немногими. Страшно самомнительный — это его недостаток. Мылся всегда в своей бане. По-белому. Были случаи, я лично видел, отчитывал мужиков, как барин какой: «Что у тебя, времени не было помыться?» Корову имел свою, она стояла в общей стайке, но молоко пил только от своей коровы. Почему? — спрашивается. Молока в коммуне хватало, пять копеек литр, и всем нам давали, а он свое пил молочко-то! Вот вам его моральный облик, самый настоящий. Что нам еще не нравилось в его действиях? Вот эта книга Топорова — в ней ведь бедняцкой прослойки, можно считать, нет. Бедняку не до книжек! Я сам-то с Тюменской области, у нас хуже жили; я как приехал, все удивлялся, как это на Алтае считают: десять гектаров — не кулак. И народ упрям, у нас народ легче. У нас, скажем, у зырян, хлеб у кулака изымаешь, а он же тебя яйцами угостит и на перину уложит, да-а... Вы учтите, тогда это все болезненно воспринималось, не как сейчас. Почему один ходит с голой пузой, а у другого смазные сапоги? Почему читкам этим привержен? Какое у него прошлое?.. И как мы стали кулаков выявлять, так Топоров до того дошел, что открыто на собрании выступил некоторым на

защиту: мол, они воевали в гражданскую и вообще труженики. Но белое оно и есть белое, его в красное не перекрасишь, да! Все ж таки их раскулачили. Чья правота? Фамилии? Не помню сейчас. Блиновых там было семей пятнадцать, полдеревни Титовых...

Задумался, вспоминая.

— Да-а, Топоров. Он на меня так смотрел всегда... Как все равно на стекло: видит и не видит. Гордый! Знал ведь, что я приехал неспроста, и я знал, что он знает, а ничем, видишь, не показал этого. Сквозь смотрел! Ну ничего, материал мы все ж таки собрали. А уж когда перед КК и РКИ поставили его, тут я сидел в центре, а он перед нами стоял. Час целый стоял... Говорил-то он красно.

Вот главный подвиг жизни этого человека, предмет тайной гордости, да и не тайной даже — сказал же он мне об этом, до сих пор вспоминает с упоением: «Я сижу — он стоит». Что еще? Топорова из коммуны в конце концов выжили, с чтением книг покончили, оркестр разогнали, последнюю скрипку нашли на чердаке и сломали мальчишки что-нибудь году в тридцать восьмом, просто так... Степан Павлович Титов сказал мне о гонителях Топорова: «Зависть, думаете? А умеют ли они завидовать? Это ведь тоже сильное чувство. Чтобы завидовать, надо хотя бы понимать величие того, чему завидуешь. Нет, это хуже зависти. Это желание извести, растоптать все, что лучше, умнее, выше тебя... Как они только живут на свете?»

Живут. И один из них сидит передо мной, смотрит на меня сквозь толстые стекла очков, и я вижу, что за все эти годы он так ничего и не понял, не разоружился и хоть встревожен визитом, а стоит на своем и все еще убежден, что правильно прожил свою долгую, ровную, пустую жизнь.

— Конечно,— говорит он,— вы, писатели, можете все написать, что вам охота. Но если сейчас появится опять про Топорова, да еще в похвалу, то это для нас, старых борцов, будет оскорбление. Лучше вы не пишите. Не советую вам, товарищ Аграновский. Что же тогда выйдет, что напрасно все? Зря? Это было прекрасное время, лучшее время: преданным людям верили, несогласных умели осадить, и все шло чинно-благородно. И учтите: мы не сами решали. Мы только выполняли указания... Понимаете меня?

Да, я понял.

Две жизни стояли у меня перед глазами — его жизнь и жизнь Топорова. Он полагал свою удачной: учился помалу, других учил, дом выстроил себе уютный с садом, и была в его положении устойчивость, и не было передряг. Он лукавит, когда говорит, что «только выполнял указания»: по-разному выполнялись они, да и разные были указания. Топорова защищали райком и райисполком, его поддерживали «Известия», «Правда», и, скажем, под статьей в защиту Топорова, напечатанной в «Советской Сибири», стояла подпись первого секретаря окружного комитета партии. Так что не все тут было просто и однозначно. Топоров и на Урале, куда он перебрался с Алтая, воевал с дураками, и там писал колючие селькоровские заметки, и не нажил добра, а нажил врагов, и снова собирали на него «материал»... Очень трудная жизнь.

Но человек всегда был и по сей день остался самим собой: он размышлял, негодовал, восторгался, писал статьи, сотни статей, писал книги, отстаивал свои воззрения, и всегда его окружали интересные люди, он переписывался, встречался, дружил с В. Вересаевым, С. Подъячевым, А. Новиковым-Прибоем, Н. Рубакиным, Ф. Гладковым, П. Замойским; в романе «Горы» В. Зазубрин с него, Топорова, писал своего героя Митрофана Ивановича; когда в театре «Майского утра» (был у Топорова и театр) ставился «Недоросль» и заболел пастух, игравший Вральмана, его вызвался заменить заезжий корреспондент — это был Борис Горбатов; книга Топорова «Крестьяне о писателях» стала хрестоматийной, записи эти читал Горький — читал, как он выразился, захлебываясь от восторга. Какая же это чертовски богатая, завидная жизнь!

Я не написал еще толком о Топорове, хотя впоследствии ездил к нему, и он был у меня в гостях, при мне встретился старик с Германом Титовым,— я не довел до печатных страниц давнюю эту, можно сказать, от отца унаследованную тему. Но над книгой думал, к ней готовился и в третьем томе «Летописи жизни и творчества А. М. Горького» наткнулся на весьма любопытное место. Три письма помянуты там: Горький написал их одно за другим. Первое — в Сибирь, где он дает отзыв о записках Топорова, второе — в Калугу, где справляется о делах и нуждах Циолковского, третье — Макаренко на Украину. И еще одно письмо — тогдашнему редактору «Известий» И. И. Сквор-

цову-Степанову: Горький просит послать корреспондента в Куряж, чтоб защитить Макаренко... Я подумал: должно быть, и сейчас живы те, кто отнял у Макаренко Куряж, кто травил его, мешал работать. Может, они и лекции читают о великом педагоге. А что мы знаем о них? Что помним мы о тех ученых мужах, которые третировали «самоучку из Калуги», издевались над его «фантазиями»,— нам ведь даже имена их неизвестны. Мудро ли это — забывать гонителей? Я не суда требую, не наказаний — боже упаси,— но помнить, знать имена... Так думал я, а глянул на старика, сидящего передо мною, и понял вдруг, как не просто было бы для меня назвать здесь его подлинное имя. Ведь он стар и болен, и у него семья, и вот сейчас смотрит на меня, и дрожит за стеклами страх... Не знаю, не знаю.

— Нет,— сказал я ему.— О Топорове писать будут. Обязательно будут. Вы слышали по радио: в космосе был Герман Титов. А он родом из той самой деревни, из «Майского утра». И родители его при мне сказали журналистам, что всем лучшим, что есть в них, они обязаны своему первому учителю — Топорову. Так что ничем не могу вам помочь: будут теперь о Топорове писать.

Долго он молчал. Мы сидели с ним в школе, просторной и чистой, в пустом классе, он за учительским столом, я на передней парте, пахло ремонтом, солнечные квадраты лежали на крашеном полу, а впереди висела черная, не тронутая еще мелом, блестящая доска... Я думал об этом споре длиною в жизнь. Худший враг любого, даже самого хорошего дела — тупой исполнитель. Давно уже сказано: заставь его богу молиться, он и лоб расшибет. И ведь что характерно: не себе — настолько-то он не дурак! Все другим норовит расшибить. И оправдание наготове: он не сам придумал, его «заставили». Заставь дурака... А кто победитель? — думал я дальше. Макаренко — победитель. Циолковский— победитель. Потому и забыты гонители их, что повержены. И Топоров — победитель. Так было, так будет. Так должно быть.

— М-да...— сказал он наконец.— Вот уж действительно гора с горой не сходится... Я ведь тогда письмо к вам написал. В газету «Известия ЦИК», так называлась. Отразил ошибки... Конечно, как я тогда понимал.

— Получили ответ?

— Я политическую дал оценку, с точки зрения обо-

стренной классовой борьбы,— сказал он.— Идейно написал, а ответ был несерьезный, я помню... Дескать, вы беретесь судить о Топорове, который на десять голов выше вас, а в вашем письме, письме учителя, шесть грамматических ошибок. И все. И подпись: А. Аграновский.

...Много раз меня путали с отцом: у нас ведь имена начинаются с одной буквы. В тот год, когда умер отец — в командировке, в деревне Большое Баландино,— в тот год вышла моя первая книга, отец еще читал ее. В одной из рецензий было написано: «Автор книги — недавно умерший талантливый советский журналист». Меня часто путали с отцом, который был мне учителем и самым большим другом, но никогда еще, пожалуй, я не ощущал с такой ясностью, что стал продолжателем дела отца.

— Вы знаете, статью о Топорове писал не я,— сказал я этому человеку.— Статью писал мой отец. И письмо вам писал мой отец. Но я написал бы то же самое. Слово в слово.

1962

ПИСЬМА ИЗ КАЗАНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

ПОИСК ТАЛАНТОВ

Приходят студенты. Шумные, тихие, деловитые, рассеянные, робкие, самоуверенные — всякие. И вы пока не знаете их. Вам не угадать, что из кого выйдет. На первом курсе это единая масса.

И есть задача: всех их выучить, вывести в люди. (Ну, разумеется, кроме явного «брака» — неучей, лодырей, которые по недоразумению попали в вуз.) Это главная задача: подготовить тысячи специалистов.

Есть и вторая задача, тоже главная: выделить немногих из них, которые пойдут в науку. Найти эти таланты, уловить, воспитать... Как это делается?

Тут сразу необходимо уточнение: речь идет о людях, способных именно к этому роду деятельности. Потому что талантлив бывает и сталевар, и садовник, и столяр. А людей, лишенных всякого таланта, мало. Может быть, их нет вообще. Есть люди, не нашедшие себя. (Напомню: старорусское «талан» — это удача, доля, а слово «бесталанный» имеет и второй смысл — обездоленный.) Пошел человек в науку, стал бездумным исполнителем чужих затей, а в нем погиб, быть может, великий кулинар или кузнец, который блоху бы подковал... Я собираюсь говорить о поиске научных талантов.

Нет на свете бездарных народов. И зависит все от того, с каким размахом и старанием собирается урожай талантов, зреющих в народе. Широчайшее поле отбора — вот основа наших успехов.

Как же он осуществляется на практике, этот отбор? Всюду ли и всегда мы действуем безошибочно? Какова, так сказать, методика уловления талантов?

В Казанском университете заметили странную закономерность: самые способные студенты-математики

приходили из одной и той же школы. Приходили ежегодно, да не по одному, а по двое, по трое, и оставались в аспирантуре, защищали диссертации. Я даже стал постепенно привыкать к тому, что повсюду, на всех кафедрах, встречаю этих людей. Рассказывают мне об интересном алгебраисте Альберте Сульдине: он кандидат наук, доцент. «Местный?» — спрашиваю. «Да, окончил нашу вторую школу. Прихожу в вычислительный центр университета, его возглавляет доцент Раис Бухараев,— и он из этой школы. «Вы, случайно, не из второй?» — спрашиваю уже сам у доцента-физика Максута Зарипова. Он удивлен: «А вы откуда знаете?» Через день задаю тот же вопрос талантливому радиофизику Владимиру Сидорову, он улыбается в ответ: «Конечно, из второй!»

Разумеется, учитель. Один умный учитель математики, и ничего больше. «Все мы вышли от Гусарской»,— объяснили мне молодые доценты. Им повезло в жизни: их учила Галина Юлиановна Гусарская.

Она «странно» учила детей. Откровенно разбивала класс на три категории: эти — слабые, математиками не станут, эти способные, могут при старании дорасти до отличников, а эти — талантливые, с них спрос особый. И она не таила своих оценок от ребят. «Слабым» говорила, что их талант лежит, видимо, где-то в другой области, и они будут великими филологами или ботаниками. «Но математику вы у меня знать будете!» — добавляла она. И они, бедняги, парились над задачками и не вылезали из троек, но когда разгневанные родители забирали их из «этой ужасной» школы, вдруг оказывались отличниками. «Способным» она давала задачи посложней. А «таланты» вовсе не решали школьных задач, им она закатывала контрольные, над которыми впору было бы задуматься студентам.

Весь класс был загружен до предела, все тянулись из последних сил. Потому что Гусарская была справедлива и спрашивала всех... по-разному: слабых — помягче, сильных — построже. От каждого по способностям — таков был принцип. И потому «таланты», которые запросто могли бы щелкать примеры из учебника, тоже изведали у нее пятибалльную систему во всей ее глубине.

Десять математиков и физиков-теоретиков, вышедших *от Гусарской,* работают сейчас в Казанском университете. Десять умных, интересных ученых...

Что ж, остановимся мысленно перед домиком старой учительницы на берегу Булака (она уже на пенсии), низко поклонимся ей, поблагодарим за святой ее труд.

И спросим себя вслед за тем: а как же остальные казанские школы? (Их в этом городе около сотни.) Видно, они-то упустили за тот же срок по десять талантливых математиков. Разве не так? Школы ведь все одинаковы, и мальчишки в них приходили такие же озорные, смешливые, любящие футбол и не подозревающие о заложенном в них «божьем даре».

Можно полагаться на мать-природу. Можно утешать себя знаменитой формулой: «Истинный талант сам пробьет себе дорогу». В школе у нас учатся все, самые способные приходят в вузы, остаются в науке,— происходит своего рода естественный отбор. Чего же еще?

А можно, оказывается, и по-другому. Можно помочь природе искусственным отбором. И тут уж непременно возникают такие понятия, как «направленное воспитание» и «роль среды».

Я присутствовал в университете на занятиях школьного математического кружка. Профессор Петров читал мальчишкам и девчонкам лекцию о теории относительности. Собралось около пятидесяти ребят. Побросали шубы на задних скамьях, достали тетрадки для записей, слушают. Слушают, как сказку.

Смотрю на них и думаю: неужто все им понятно? Два академических часа продолжается лекция. Извинившись перед слушателями, профессор закуривает. Нет ли вопросов у товарищей? Чубатый товарищ тянет по-школьному руку: у него вопрос. Вот по теории выходит, что при скорости света длина тела равна нулю. Значит, тела нет. Куда же в таком случае девается материя, если достигнет скорости света?

После Алексей Зиновьевич Петров признался мне, что он неточно рассчитал уровень аудитории. Слишком элементарно читал. А им, оказалось, формулы нужны. Экие заковыристые вопросы! Чтоб такое спрашивать, надо уже кое-что соображать. Это вопросы студентов третьего курса... Я начал было восторгаться способностями этих обыкновенных школьников, но профессор перебил меня:

— Зачем же обыкновенных? Это отборные, лучшие. Лучшие математики из ста казанских школ.

Отборные — суть в этом слове. Их отбирали — активно, умно, «с заранее обдуманным намерением». Когда здесь приметили 2-ю школу, заведующий кафедрой алгебры профессор Морозов отправился к Гусарской (кстати сказать, она сама у него училась). И стал частым гостем в школе, и сидел на экзаменах, там еще приглядываясь к своим будущим студентам.

Но и это не все. Университет признал свою позицию пассивной. Он целиком зависел от школ, от школьных учителей, а Гусарская как-никак была скорее исключением, чем правилом. Надо было перестроить работу. Не ждать, пока желающие явятся в университет (одного желания заняться наукой мало), а идти навстречу талантам. Профессора университета решили создать у себя своеобразный фонд одаренных физиков и математиков, или, как они говорили, «задел». И года два назад отправили в школы Казани, во все школы, своих доцентов, аспирантов, студентов-дипломников. В результате были отобраны по одному, по двое ребят из каждой школы. Их-то, этих отобранных, отборных, я и видел на лекции.

А иных не видел — они переросли школьный кружок. Аспирант Новоселов открыл в одной из школ редкостный талант. Талант звали Димой, он учился в седьмом классе и мечтал стать чемпионом по боксу. Кроме того, ему нравилась математика. Аспирант взял над талантом шефство. К девятому классу мальчик Дима закончил изучение римановой геометрии и тензорного анализа. Это «проходят» студенты пятого курса. Иными словами, девятиклассник освоил курс высшей математики в объеме университета. Впрочем, как мне сказали, секцию бокса он тоже посещал исправно.

Несколько недоуменных вопросов.

Почему именно математики и физики столь усердно занялись поисками талантов? Видимо, неважно у них обстоят дела... Нет, представьте. Дела идут хорошо.

Вот справка отдела кадров, которая весьма точно рисует жизнь двух факультетов — физико-математического и биологического. Средний возраст профессора у физиков — 51 год, у биологов — 62 года; доцента (соответственно) — 41 и 53 года; ассистента — 32 и 42 года. Физики на десять лет моложе. Биологам остается одно лишь слабое утешение: они, как заметил один из физиков, «почему-то дольше живут».

Мало способной молодежи и у химиков. Дают им сейчас шесть аспирантских мест, а они в растерянности: некого брать. Так мне и сказал академик Борис Александрович Арбузов: «Выбирать не из кого». Плохо растет молодежь и на географическом факультете, и на историко-филологическом... Казалось бы, они-то должны из кожи лезть, выискивая способных ребят. Но нет этого. Почему?

Говорят о преимущественном развитии физики и математики, о том, что в своем стремительном движении они обошли другие науки, что таков уж наш век... Все это верно. Биологи, географы, филологи не запустили еще своего «спутника». Но тем больше у них оснований задуматься о своем будущем.

Говорят, что физика и математика притягивают в наш век молодежь. Видимо, и это верно. Изменился самый облик математика. Сегодня это не оторванный от жизни чудак, не хилый книжник. Увлечение боксом мальчика Димы весьма характерно. Наиболее активные, способные, смелые ребята сами тянутся сегодня в стан «физиков» подобно тому, как мечтали некогда о географических открытиях, как шли два десятка лет назад в авиацию, а потом в чистую инженерию... Но какой выход из этого должны сделать «лирики»? С тем большим рвением, упорством, страстью должны они выискивать и тянуть в свой стан талантливых людей.

Говорят о раннем проявлении математических способностей. Мне и в Казани не забыли сообщить об Эваристе Галуа, который погиб на дуэли в 21 год, но успел навеки прославить свое имя. Однако, позволю себе заметить, и Лермонтов погиб молодым, и Добролюбов не дожил до седин. И если не ходить далеко за примерами, здесь же, в Казанском университете, был избран профессором химии 23-летний Бутлеров... Но пусть так, пусть математический талант раскрывается легче и раньше. Тем больше, повторю я, оснований у представителей других наук браться за поиски своих талантов.

Когда я смотрел на школьников, слушавших лекцию о теории Альберта Эйнштейна, одна мысль не выходила у меня из головы: неужели же эти отвлеченнейшие понятия проще для детского ума, чем география, зоология или, скажем, литература? Нет, тут что-то не так.

СКАЖИ МНЕ, КТО ТВОЙ УЧИТЕЛЬ

Говорят, лучший способ научить человека плавать— бросить его в реку. Побарахтается и поплывет. Некоторые опасаются: а вдруг утонет? Надо все-таки сперва научить, потом бросать. Тут есть резон, но, уж во всяком случае, никто еще не стал пловцом с помощью лекций о саженках и баттерфляе.

Отсюда первый мой тезис: чтобы втянуть студента в науку, надо, как минимум, его в науку втягивать.

Жизнь сложна, примеров разного рода множество, я возьму два из них. Они находятся как бы на противоположных полюсах, и потому все остальные уместятся меж ними. Первый пример — история проблемной радиоастрономической лаборатории университета.

Костылеву нужны были помощники. Просто он затеял сложные исследования и понял, что в одиночку ничего не добьется. Весной 1954 года Костылев выписал со склада старый военный радиолокатор, перевез его к себе в обсерваторию, смонтировал, отладил и начал наблюдения. Надо было следить, не отрываясь, за экраном, снимать показания с хронометра, вести записи — у него не хватало рук. Тогда Костылев позвал двух своих дочек, школьниц. Когда на экране появлялся сигнал, он кричал: «Метеор!» Девочки записывали время. Он диктовал им расстояние: «Сто тысяч метров... Сто двадцать тысяч...» И снова кричал: «Метеор!»

Было лето, стояла жара, у девочек начались каникулы, и им, понятно, надоели эти бдения. Они убежали, и Костылеву пришлось искать двух помощников. Он взял студентов. Так это началось.

Первыми серьезными исследователями стали выпускники университета Юрий Пупышев, астроном, и Владимир Сидоров, радиофизик (он учился у Гусарской). Костылев приметил их еще на третьем курсе. Втроем они взялись проектировать первую метеорную станцию «КГУ-М1». Я многое мог бы рассказать о ней, но это, как говорится, выходит за рамки данного исследования. Скажу лишь, что станция позволяла сосчитать метеоры, выяснить значение «метеорной опасности» и т. д.

Когда станция заработала, когда заскрипели в стеклянных клетках самописцы и запищали в наушниках сгорающие метеоры, Костылев вывел динамик на свой рабочий стол. И слушал голоса падающих звезд — ему это не мешало работать. По утрам говорил помощни-

кам, щуря добрые, карие, широко расставленные глаза:

— Такой был случай... Один метеор жа-а-алобно пискнул... Первый раз такая интонация!

Но я иду дальше, минуя десятки забавных подробностей,— иду дальше, к главному, самому интересному.

При мне в Казани заканчивался монтаж новой комплексной метеорной станции «КГУ-М2».

Основа станции — десять уникальных радиоэлектронных блоков. Это — десять студенческих работ. Год за годом брал Костылев студентов: ему — помощь, им — ученье. В лаборатории защищено уже 32 дипломных и 46 курсовых работ. Дальнейшее просто: лучшие из студенческих проектов шли в дело, лучшие из студентов становились учеными. Таков конец истории.

Маленький домик, связанный с миром, со Вселенной путаницей проводов и антенн, жил своей жизнью. Работали научные сотрудники, инженеры, лаборанты, аспиранты, техники — давно уже прошло время, когда Костылев искал помощников. Но студентов здесь все равно было много. И я вдруг заметил, что мне трудно отличить этих ребят от «полноправных» сотрудников. Может, дело было в том, что все здесь ходили в одинаковых синих халатах, может, и в том, что по возрасту научные руководители недалеко ушли от своих подопечных. Но потом я понял: все — от начальника лаборатории до второкурсника, делающего свой первый простейший расчет,— были искателями, все *думали*.

И вот я вижу другой склад дипломов — пыльный шкаф, в котором навалом сложены пыльные папки. Господи, сколько их! Мне говорят, что тут собраны дипломные работы за многие годы. Собраны и лежат.

— Зачем вы пишете диплом?— спрашиваю я у студентки.

— Как зачем? Чтобы получить диплом.

Какая великолепная ясность!

— Мы будем преподавателями литературы,— поясняет другая девушка.— Мы вовсе не собираемся подавать в аспирантуру.

И я в растерянности. А обязательно ли студенту заниматься наукой? Этот вопрос, который мне и в голову не приходило задавать физикам, тут вдруг перестает казаться нелепым. Может, и в самом деле не обязательно.

Но потом я вспоминаю, что Костылев оставляет в

аспирантуре далеко не всех, от силы десятую часть студентов. Однако путь исканий, пройденный в лаборатории, всем им на пользу. Не зря говорят, что из дипломников Костылева выходят отличные инженеры. А кто сказал, что учитель не должен творчески мыслить?

Университет ведет своего воспитанника двумя путями. Один — элементарное, старое, как мир, усвоение знаний. Слушай лекции, читай учебники, зубри формулы, даты (иногда и это необходимо), сдавай экзамены. Потому что, будь ты даже безмерно талантлив, без знания фактов, добытых предшественниками, ты ни на шаг не продвинешься вперед. Факты — воздух науки.

Но одного воздуха для полета мало. Нужны еще крылья. Ставь опыты, читай первоисточники, пиши курсовую работу, делай доклад на семинаре, учись спорить, защищать свое мнение,— совсем не случайное слово: «защита» диплома. Без этого, будь ты даже образцом памятливости и прилежания, останешься зубрилой-мучеником до конца своих дней.

Так и шагают студенты к высотам знаний по двум стежкам двумя ногами. А на одной ноге далеко не ускачешь... Приняв эту рабочую гипотезу, я попробую, как принято в науке, подтвердить ее данными наблюдений.

Факт первый: в прошлом году один студент-филолог списал дипломную работу. Просто сдул от точки до точки с работы, писанной лет пять назад. Нечестность — не лучшее качество, особенно для будущего учителя. Но меня интересует другое. У физиков диплом пятилетней давности просто устарел бы, а тут, выходит, и проблематика та же, и материал, и истолкование его, и методология... «Да, конечно,— соглашаются филологи,— но вы не учитываете специфики нашей науки».

Возразить мне нечего, и потому я перехожу ко второму факту. На кафедре литературы происходит распределение дипломных работ. Каждый преподаватель пишет список тем, которые он желает и может вести. Студенты разбирают темы. Выясняется, что к профессору, читающему курс русской литературы XIX века, записались всего два студента, к доценту, занятому творчеством Ромена Роллана,— один, а к специалисту по современной советской литературе — восемь человек...

Пока, до этого момента, все идет, как у физиков: острые проблемы и у них притягивают большее число студентов. Но слушайте, что происходит дальше. Ввиду явной неравномерности «почасовой нагрузки» ученые-филологи перераспределяют студентов. Независимо от их интересов, независимо от занятий самих учителей. Разве так делается наука? У физиков... «Полно вам! — говорят мне.— Опять вы о физиках. У нас другая специфика».

Факт третий. В кабинете истории я нахожу брошюру «О курсовых работах». Отсюда казанские историки должны черпать темы для студенческих исследований. Вот, скажем, работы первого курса: тема № 3 — «Владимир Мономах по «Повести временных лет», тема № 29 — «Полтавская битва», тема № 34 — «Жалованные грамоты Екатерины II дворянству и городам» и т. д. Эти нетленные проблемы жуются и пережевываются бесчисленными поколениями студентов. Правильно ли это? Мне возражают: а где взять новые темы? Это ведь история, наука о прошлом. Конечно, они будут изучать Полтаву, и Екатерину, и Мономаха... Специфика!

Чувствуя всю неполноту своего образования, я продолжаю читать брошюру:

«Так как в науке не принято приписывать себе достижения других, все положения работы должны подтверждаться ссылками на источники и литературу».

Заметьте: в с е положения. Ученым-рекомендателям и в голову не приходит, что студент может сказать нечто оригинальное, свое, ссылками не подтвержденное.

«...Всегда следует помнить, что цитатами не пишут. Весь описательный материал подлежит авторской творческой переработке (не искажающей сути дела) и самостоятельному изложению. Прямое заимствование чужого текста (плагиат) не допускается».

Вот он, оказывается, единственный грех студента, который списал диплом. Он допустил «прямое» заимствование. А надо бы не прямое. Надо это делать элегантно. Не из одной работы списывать, а из нескольких, не просто сдувать, а «творчески».

И последняя рекомендация:

«...В порядке исключения (!) студенты могут избрать тему курсовой работы, не указанную в прилагаемом списке, предварительно согласовав ее с кафедрой».

Все. Теперь я готов к разговору о «специфике».

Можно ли в десятый, в сотый раз поручать студенту-историку исследование о киевском князе, о египетских фараонах, о наидревнейших неандертальцах? Конечно, можно. Так же, как студенту-словеснику полезно в тысячу первый раз исследовать язык Пушкина в «Станционном смотрителе». Но только при одном условии: пусть это действительно будет исследование. Наивное, незрелое, маленькое, совсем микроскопическое, но обязательно свое. Ибо не вырастет ученый из юноши, который не только не открывает нового (это не всем дано), но даже цели такой перед собою не ставит.

Что из этого получается, я могу показать на примере (это уж будет факт четвертый). Недавно Казанский университет проводил Всесоюзный конкурс на лучшую студенческую научную работу по истории. Первую премию присудили одному белорусскому студенту, были отмечены исследования, присланные из других республик и городов. В их числе не было ни одной работы казанских студентов... Ну скажите: при чем тут «специфика»?

Она, видимо, есть, но сказывается в другом. Физикам повезло: им позарез нужны помощники. Вот и складываются у профессора со студентами естественные, древние, мудрые взаимоотношения: он — мастер, они — подмастерья. А гуманитариям Казани помощники не нужны. Понимаете? Не нужны. Ученые у них работают сами по себе, студенты сами по себе. Наука оторвана от обучения. Потому-то оригинальное исследование и может появиться у них лишь «в порядке исключения».

Но специфика тут все-таки ни при чем. Позволю себе высказать «еретическую» мысль: помощники нужны каждому настоящему ученому, независимо от того, в какой области науки он трудится.

«Кто ваш учитель?» — я многим в Казани задавал этот вопрос. И, странное дело, студенты-физики почти всегда отвечали точно: «Доцент Костылев», или: «Профессор Норден», или: «Профессор Тумашев». А студенты-гуманитарии чаще всего давали уклончивый ответ: «Я, знаете ли, учусь на истфилфаке», или: «Я оканчиваю Казанский университет...»

Объективности ради замечу, что у казанских гума-

нитариев далеко не все плохо, как не все лучезарно и у казанских физиков. Есть на «истфилфаке» и дельные ученые, студенты у них роются в архивах, ездят в экспедиции, ведут картотеку — словом, познают технологию дела (а она, разумеется, есть, ибо это наука, точная наука, а не болтовня). Но все это, увы, исключения.

Я смотрю перспективный научный план кафедры литературы. Разные ученые, разные исследования, но срок выполнения работ почти у всех один — пять лет. Очевидно, потому, что д а л ь ш е н е к у д а. «Мы все учились понемногу чему-нибудь и как-нибудь», почти все доценты по нескольку раз меняли темы своих диссертаций. Среди них нет, как сказали мне, ни одного «перспективного», то есть такого, от которого в ближайшие годы можно ждать докторской... В чем же дело?

У меня нет намерения прорабатывать их. Они не жалеют себя, они очень старательны, они по-своему трудолюбивы. Но судьбы этих людей наводят на грустные раздумья. Беда-то вся в том, что их неверно вели в науку. Вели так же, как они сами... ведут теперь студентов.

Я закончу письмо утверждением столь же мало оригинальным, сколь и тезис, с которого я начал: ученый, желающий втянуть студентов в науку, должен как минимум сам заниматься наукой.

ФАКЕЛ, КОТОРЫЙ НАДО ЗАЖЕЧЬ

Если бы мне пришлось сочинять типичного зоолога, я, наверное, сделал бы его милым, восторженным и чудаковатым. Он был бы длинным, как Паганель, чуточку бы заикался или картавил. И, конечно, он сызмальства обожал своих букашек или грызунов, до сих пор готов часами говорить о них и даже наедине с любимой не нашел бы темы увлекательней и интересней. Хотя он поэт в душе и пишет тайно стихи. Я дал бы ему непростое имя, надел бы на него клетчатую ковбойку, вышедшую из моды лет десять назад, и... не стал бы писать о нем: напишешь такого — скажут, это уже было.

Но я встретил его в Казани. Восторженного, длинного, рассеянного. Имя его — Рудольф. Рудольф Николаевич Буруковский. Он студент третьего курса биолого-почвенного факультета.

— Биолог должен быть поэтом,— говорит он.— Если

человек не понимает природной красоты, ему у нас делать нечего. Вы знаете, я сейчас увлекся немертиной. Это такой вид паразитического червя. Вы не представляете, как изумительна...

— Рудольф, вы, верно, с детства увлеклись биологией?

— Погодите,— говорит он.— Я только доскажу о паразитах...

Биологией он, конечно, увлекся в школе, с пятого класса. Ходил в зоопарк, на площадку молодняка, «работал по лисицам, но это было несерьезно». Вот Ивлиев Вовка, тот со школы еще занялся своими синицами, по которым пишет сейчас курсовую работу. У него гигантская коллекция, даже и картотека есть по литературе о синицах. Вообще эти орнитологи здорово работают. Какие-то они очень целеустремленные. Рудольфу завидно.

— Я вот, например, время никак не научусь распределять. А без этого ученому нельзя. Сидел недавно весь день в библиотеке, читал, выписки делал, а ушел— и все свои карточки забыл... Знаете, я до университета считал себя пупом земли. Здесь только понял, что я еще дилетант и болтун. И даже бросил писать стихи.

Разумеется, он зачитывался в детстве Жюлем Верном, дружил с Паганелем, мечтал о дальних плаваниях, о схватках со спрутами. Теперь он изучает спрутов в университетском музее, их там несколько в огромных стеклянных банках. Но к подводной охоте все же готовит себя: на кафедре есть два акваланга, надо тренироваться, привыкать к ним. Ибо, как говорит профессор Вагин, зоолог без моря — не зоолог. Владимир Львович брал уже Рудольфа и других студентов в экспедицию. Жили у самого Белого моря, на мысе Картеж.

— ...Уезжали, дивный был закат. Жаль, цветная пленка кончилась. Небо зеленоватое, а по нему розовые облака. Мы с Вовкой Ивлиевым ходили за пять километров: он охотился за гагарами, я рыбачил. Клевали большущие, черные с синевой окуни. А вода болотная, коричневая. Тихо... Вдруг — бах-бах-бах! — выстрел эхом по сопкам, как мяч. И сразу — тах-тах-тах — гагары летят, бьют крыльями по воде... А под утро туман.

— Рудольф, какие у вас планы на будущее?

— Владимир Львович говорил, что мы, возможно, отправимся... Нет, я лучше опять буду мечтать о Белом

море. Для зоолога беспозвоночных там много интересного. Лучше я себя на это настрою. А то знаете, какое разочарование... Владимир Львович хочет послать меня на «Витязе». В кругосветное!

— Биолог должен быть поэтом,— сказал Рудольф.

— Биолог должен иметь математический склад ума,— возражает Сания Галеева.

Я беседую с группой студентов и с удивлением вижу, что почти все на ее стороне. Понятное дело, хорошо, когда человек любит природу, но это не главное. Главное, считают они,— способность к анализу, умение поставить эксперимент, точно его рассчитать, проникнуть в самую глубину процесса.

Мой поэт в одиночестве.

Нет, он совсем не типичен, этот паренек. Я узнаю, что он одинок не в каком-нибудь там фигуральном смысле, а в самом буквальном, прямом: на кафедру зоологии беспозвоночных он один пошел по своему желанию. Узнаю далее, что на третьем курсе, где происходит специализация студентов, больше всего желающих — на кафедру микробиологии. Микробиологи устраивают у себя даже конкурс (четверо на одно место). Конкурс есть еще на одной кафедре — физиологии растений. Сюда берут пять человек в год. И уже после этого остальных студентов (исключая энтузиастов, подобных Рудольфу) просто распределяют — на кафедры геоботаники, зоологии позвоночных, систематики растений и т. д.

Но почему так?

Иду на кафедру физиологии растений. Поздний вечер, но в лаборатории я вижу заведующего кафедрой профессора Алексеева. Работают члены студенческого научного кружка, среди них Сания Галеева — склонилась над каким-то прибором. Здесь центрифуги, термостаты, свинцовые контейнеры для хранения изотопов. Кажется, я начинаю понимать, в чем тут дело... Иду к микробиологам, на кафедру профессора Беляевой. Аккуратные девушки в белых халатах сидят за микроскопами. Вокруг те же термостаты, сложные приборы — и тут «пахнет» физикой. Но рядом виварий, в нем тяжелый воздух, в клетках писк и возня, копошатся раскормленные белые крысы. Одна из студенток достает крысу, сажает на ладонь. Бок у крысы раздут — раковая опухоль.

Нет, это не самое приятное занятие на свете — возиться с дохнущими крысами. Это даже опасно, как и работа с мечеными атомами. Кругосветное плавание, надо полагать, куда более заманчиво. Но вот, поди ж ты, молодежь рвется именно сюда, а не к аквалангам, не к кораллово-пальмовым островам. В мире произошло какое-то смещение романтики...

Что ж, видимо, и это можно понять. Век географических открытий остался позади. Планета наша вся обрыскана и описана. Окуляр микроскопа, щупальца изотопов открывают перед глазами юноши миры более увлекательные, чем весь земной шар.

Конечно, все это не так просто. Ботаникам, охотоведам, энтомологам приходится вести нелегкую борьбу за охрану природы, да и открывать есть еще что на нашей земле. И совершаются удивительные открытия, и будут еще совершаться. Не зря самая любимая история Рудольфа (он не преминул мне ее выложить)— это рассказ о том, как академик Павловский «с необычайным изяществом» покончил с пендинской язвой... Но как характерно для нашего времени и как парадоксально, что разглядеть извечную романтику дальних странствий сегодня трудней, нежели увидеть романтику тихих лабораторий.

Впрочем, и это не все. Лаборатории имеются на всех кафедрах, а конкурс — только на двух из них. Почему? Микробиологи Казани замахнулись на проблему рака: выйдет ли у них что-либо или не выйдет — этим все сказано. Физиологи растений ищут методы борьбы с ранней засухой — это само по себе важно. Но в перспективе, «в порядке мечты» они хотят найти пути к искусственному фотосинтезу. А Жолио-Кюри сказал однажды, что, если это удастся осуществить, наука сделает новый революционный скачок, еще более важный, чем открытие атомной энергии.

«Революционный скачок» — я хотел бы подчеркнуть эти слова.

— Имейте в виду,— сказал мне очень серьезно Рудольф Буруковский,— Ленин был по призванию естествоиспытатель. У него вся семья такая. Александр Ульянов, вы, верно, знаете, писал работу по кольчатым червям «Annulata». Не дали ему стать ученым. А в комнатке на антресолях остались после него пробирки и книги; я думаю, Ленин не раз туда заходил. У Ленина огромный был талант биолога. Я когда прочел его

формулу о развитии по спирали, рот раскрыл. Помните? «Развитие, как бы повторяющее пройденные уже ступени, но повторяющее их иначе, на более высокой базе...»— это ведь точно о моей немертине. Ну, я другой приведу пример. У ихтиозавра, акулы и дельфина одинаковы плавники. То же самое, но на более высокой ступени — спираль!.. Ленин, я знаю, был бы величайшим естествоиспытателем.

Он задумался, помолчал и закончил фразой, забавной, милой и очень, по существу, глубокой:

— К нам на юрфак он пошел для целей борьбы.

«Теперь такое время, нужно изучать науки права и политическую экономию»,— сказал Ленин в тот год, когда поступал в Казанский университет, «на юрфак».

Нынешние студенты, лучшие из них, тоже учатся для целей борьбы. Потому и привлекают их задачи насущные, проблемы трудные и перспективные. Конечно, в выборе профессии большую роль играют личные склонности: одному по душе алгебра, другому — зоология. Но куда бы они ни пошли, эти юноши и девушки ищут трудного, хотят решать главные задачи века. Потому мечта их сродни ленинской мечте.

— Теперь надо изучать математику,— сказал мне аспирант Новоселов.— Это — свежая кровь, которая перевернет все естествознание.

Не знаю, прав ли он. Я склонен полагать, что нашему времени нужны и другие науки. Но мне по душе убежденность этого молодого человека.

Женя приехал в Казань шесть лет назад из Новой Каховки. У него была серебряная медаль, освобождавшая его от вступительных экзаменов. Ему посоветовали подавать на отделение математики — там меньше конкурс. На физику попасть труднее. До этого парень колебался, тут понял, куда идти: только на физику. Раз труднее — значит, туда. И проучился год на отделении физики, а потом уже, досдав несколько экзаменов, перешел на кафедру алгебры. На четвертом курсе профессор Морозов дал ему тему курсовой работы. Месяца через три Женя пришел домой к профессору и показал ему тетрадь с выкладками. Он взял другую тему, более сложную. «Теория предельных чисел» — так он назвал ее.

Год назад Евгений Новоселов окончил университет. Ректор Михаил Тихонович Нужин предложил ему ме-

сто в аспирантуре при кафедре вычислительной математики. Студент отказался. Ректор предложил место младшего научного сотрудника в вычислительном центре (оклад вдвое выше) — студент твердил свое: «Хочу заниматься теорией чисел». Ректор напомнил, что в развитии вычислительной техники заинтересовано государство. Студент ответил: «Государство заинтересовано в том, чтобы каждый из нас больше пользы принес государству». С тем и ушел. Ректор, проводив его, сказал: «Из него будет ученый».

— ...И вот ты начинаешь думать,— говорит мне Новоселов.— Сам начинаешь думать. Идешь в сплошном тумане. И все кажется недоступным. Мыслью выхватываешь отдельные куски из темноты. Этих освещенных мест все больше, больше. И тебя захлестывает радость. Интуиция начинает работать. Не знаешь еще, что впереди, но уже чувствуешь: что-то есть. Иной раз придешь к результату, который тебя просто ошеломляет. Закуриваешь, ложишься на койку. Потом, утихомирив себя, начинаешь все сначала — ошибка. Тогда главную задачу дробишь на ряд мелких следствий — посылок. Горы черновиков, бумаги много идет... И, наконец, видишь целое. Цепочку теорем, лемм, гипотез, выводов. И от начала до конца — ясность!

Не мне судить о результатах трудов Евгения Владимировича Новоселова. Да и рано судить, работа не завершена, и все у него впереди — удачи, трудности, ошибки. Но я вижу: человек мечтает о переворотах в науке, а не о высокой зарплате.

Ум юноши не сосуд, который надо заполнить, а факел, который надо зажечь... Казанские встречи лишний раз убедили меня в мудрости этой древней поговорки. Я не могу рассказать о всех студентах, я выбираю лишь некоторых, типичных и нетипичных. Но желание посвятить себя настоящему делу свойственно многим из них. Поддержать это стремление, зажечь «факел» — и на всю жизнь освещен будет труд этих ребят огнем преданной любви к науке, к своему народу, ко всему человечеству.

Еще одна встреча, последняя.

Володя Власов, студент-историк четвертого курса, посвятил курсовую теме: «Борьба с сектантством в Татарии». Мог бы, конечно, надергать подобающих цитат и *обобщить* материал из нескольких антирелигиозных брошюр. В Библию, Евангелие заглядывать, само

собой, он бы не стал, чтобы, как говорится, не дай бог... Глядишь, выступил бы с докладом в научном обществе, и был бы стол под зеленым сукном, и зевала бы аудитория.

Володя Власов пошел иным путем. О своем плане рассказал только одному человеку — секретарю парткома университета; тот план одобрил. И студент отправился на улицу Одесскую, в дом номер семь — в молельню казанских баптистов. Вошел, снял кепку, сел. Он очень молчалив, Володя, сдержан. Слова зря не вымолвит.

О таких говорят: тихий.

— Что дальше? — рассказывает он.— Все очень просто. Сижу, смотрю. Пресвитер, волосатый старик, просит у бога разрешения начать молитву. Получает, нет ли — остается неясным. Тут хор запевает. Молятся. Смотрю: рядом молодая девушка, краснощекая такая. И вдруг будто подменили ее. Побелела, плачет, головой бьется об пол. Прости ей, господи, грехи тяжкие, дай очищение от грязи земной... Тяжелое впечатление.

За весь год этот худощавый паренек не пропустил ни одного моления баптистов. В его курсовой проанализировано четыреста проповедей. Записывать он не мог, запоминал, дома выкладывал на бумагу. Изучал методы евангелистов-христиан, усваивал их фразеологию. Перечитал и антирелигиозные брошюры, какие смог достать. И доказал в своей работе, что в большинстве своем они не только бесполезны, но и вредны. Баптисты рядятся в современные одежды, уходят от догм, а авторы брошюр дуют одно и то же...

Но тут я умолкаю, чтобы не помешать Володе Власову, он ведь не кончил своей работы. То, что Власов комсомолец,— баптистам известно. Он сам сказал об этом. Секта начала привлекать детей, и когда Володя увидел дрожащих ребятишек, которых оголтелые отцы и бабки толкали лбами в грязный пол, он встал — один посреди толпы фанатиков — и сказал, что не позволит им калечить детей. Проповедь прервали. Пресвитер велел выйти всей своей пастве. Остались избранные, самые верные. И регент Куксенко, здоровенный мужик, сказал недобро:

— Ты уходи, мил человек. Ты нас не тронь. А то мы и кости можем поломать.

— А я от вас другого не ждал,— сказал Володя.— Вы ведь мои возлюбленные братья во Христе.

Он и сейчас ходит к «братьям», этот светловолосый, худощавый студент, ходит каждую среду, к шести часам вечера, как на работу. Бездна ненависти окружает его в темной молельне. А он ходит!

МНОГО НА СЕБЯ БРАТЬ

Если коротко, история выглядит так.

Хиотиро Такено живет в Хиросиме. Борис Вавилов живет в Казани. Такено — профессор, Вавилов — студент. Профессор возглавляет институт теоретической физики, студент пишет диплом. И они ничего не знают друг о друге.

Но вот Такено публикует свой труд «К теории гравитационных волн». Он знает, что в этой области работает русский физик Петров. И, как принято в ученом мире, посылает оттиск по адресу: «СССР, Казань, Университет, Петрову». Профессор Петров, человек занятой, передает оттиск студенту: «Прочтите, Борис. Изучите повнимательнее. Доложите на семинаре».

Поздно вечером студент прибегает к профессору домой: «Алексей Зиновьевич. Такено ошибся! Я проверил его уравнение. Вот расчеты. Смотрите: решение мнимое...» Они садятся вдвоем, учитель и ученик, проверяют расчеты, и в результате в статье Б. Вавилова (журнал «Известия вузов», № 2) появляется фраза: «Вычисления показали, что для неплоского пространства времени дискриминант этого уравнения не может быть положительным».

Так пишут физики и подкрепляют свои выводы десятком формул, еще менее доступных нам, простым смертным. Но я опускаю «науку», как опускаю и описание душевных волнений японского физика, мне, как вы понимаете, не известных. Перехожу к финалу: почта доставила в Казань новую публикацию Х. Такено — «К вопросу об ошибках в моей работе «К теории гравитационных волн». Автор, как это принято в ученом мире, признавал свои просчеты и благодарил за помощь «коллегу Вавилова».

Такая история.

Что в ней поучительно и интересно?

Студент, мальчишка настолько был дерзок, что вместо трепетного изучения, вместо конспектирования и заучивания авторитетного труда, взялся его *проверять*.

Ошибки могло и не быть — это чистейший случай, но в том, как подошел студент к задаче, случайности нет.

— Порой слышишь такие похвалы,— сказал мне профессор Петров,— хороший, мол, аспирант, скромный и старательный. Я предпочитаю буйных молодых людей. Пусть спорят, пусть дерутся за свои взгляды. Если парень вылезет с глупостью, его можно поправить, можно и высмеять. Но уж если он ни с чем не вылезает, а глядит вам в рот, готовый поддакнуть всему, что вы скажете, какой из него толк?

Борис Вавилов был, разумеется, из числа «буйных».

Фамилия в научном мире громкая. Но Борис не родня академикам, отец его, Трофим Иванович Вавилов, был штукатуром, с девяти лет пошел «в люди». Сейчас он на пенсии, живет со старухой в тридцати верстах от Чистополя, на Волге. Дома у них хранятся оттиски всех сыновних ученых трудов. Сын приезжает на каникулы, идет с отцом в лес по грибы, и тут уж старик непременно заводит серьезный мужской разговор: «Расскажи, Борис, чем занят. Какие новости в науке?» — «Не поймешь ведь, батя».— «Ох, Борька, зазнался. Нехорошо. Я все ж таки на войне шофером был, электрику знаю. Ты попробуй. Может, пойму». Борис пробовал: «Вот, батя, есть у нас такое понятие — поле...» И видел: отец представляет зеленое поле. «А Такено, батя, исходя из уравнений Эйнштейна, попытался изобразить плоскую волну...» И видел: отец представляет себе волжскую волну, которая почему-то стала вдруг плоской. Но слушал старик внимательно, выпытывал все досконально. А вечером, говорят, в гостях у деда Трошина, колхозного конюха, тыча узловатым пальцем в чудную цифирь, говорил, что «наш-то Борька японского Такену уел».

В школе был хороший учитель физики — с этого, как и следовало ожидать, начинается рассказ о научном пути Бориса Вавилова. Ему везло на учителей. В университете он увлекся вначале парамагнитным резонансом и пошел на кафедру профессора Альтшуллера, одного из пионеров этих исследований. В начале третьего года обучения Семен Александрович поручил ему для курсовой тему по квантовой механике. «Проходят» ее, заметим, лишь на четвертом курсе. Приметив способного парня, профессор сразу же дал ему задачу потрудней — это характерно, это стоит запомнить.

И такая деталь: студент должен был прочитать кучу научных работ, самых последних, самых свежих. В их числе была одна английская работа. А он со школы учил французский. Можно бы, конечно, попросить кого-нибудь перевести, но Семен Александрович сказал: «Учите язык, Борис. Пригодится». И парень записался в кружок, потом взял с собой учебник на целину, куда отправлялся весь курс, и там язык осилил.

Следующий учитель — профессор Петров. Борис сам попросился к нему, когда прослушал его лекции. И опять было трудно. Профессор дал ему свежий оттиск работы англичанина Пирани. Студент взялся читать — ничего не понял. Это ведь была совсем другая область физики. Снова пришлось зарыться в литературу. Проштудировал Эйнштейна, Бергмана, польских физиков Инфельда, Траутмана. Ему поначалу везло: эти работы были на английском, пошли впрок целинные уроки. Но потом оказалось, что есть и итальянские статьи — Леви-Чивита, Финци... Главное, статьи-то небольшие. Петров, владевший языком, вполне мог бы помочь ученику. Но не помог: «Учите, Борис! Пригодится». И парень достал синенькую книжечку «50 уроков итальянского языка», убил на это каникулы и с той поры читает по-итальянски свободно.

(Пожалуй, слишком просто я об этом говорю. Итальянский дался Борису сравнительно легко, потому что он порядочно знал французский. Языки он изучал лишь в той степени, в какой это нужно было для чтения научной литературы. С английским же ему просто повезло: два года Борис жил в общежитии со студентом-индийцем, который по-русски не говорил, а только по-английски. Так что чудес на свете не бывает, а талант, как давно уже сказано,— это труд.)

Поднабрав эрудиции, Борис Вавилов вернулся к работе Пирани (это уже четвертый курс). Понял весь ход его рассуждений и, мало того, принялся спорить с серьезным ученым. Порой заносило буйного студента, и Петрову приходилось его осаживать, но дерзость парня он всегда поддерживал. В результате совместных поисков, как говорят они оба, «неоднозначность теории Пирани была, во всяком случае, установлена».

Год назад в Париже на международном симпозиуме физиков Петров встретился с Пирани. И англичанин благодарил за критику русского профессора и «коллегу Вавилова», как это сделал впоследствии японец...

Пишу об этом вовсе не к тому, что-де слабы зарубежные физики. Вот уж чего не скажешь о них! Закономерность тут в другом: смелого парня и учили смело. Ему в качестве учебного материала давали всегда новые и новейшие работы.

Его, совсем еще желторотого, подводили к переднему краю науки — туда, где кипят споры, где ведутся поиски, где начинается неведомое, где именно поэтому возможны просчеты и ошибки.

Кто скажет, что это было неправильно?

Ученого можно воспитать только на переднем крае науки. И не только ученого, но и просто дельного специалиста — инженера, агронома, педагога, врача. Тут нет и не может быть скидок на «провинциальное» положение вуза. Один казанский математик заметил в разговоре: «Есть у меня знакомый теоретик-числовик в Елабуге».

Я прислушался к фразе: не было в ней ни снисходительности, ни улыбки. Да, именно так — серьезный теоретик, и именно в Елабуге, бывшей когда-то символом захолустья. Все правильно: нет елабугской математики, как нет и казанской. Либо это наука, либо ненаука[1].

---

[1] «Письма из Казанского университета» обсуждались в Дубне учеными Международного объединенного института ядерных исследований. Выступали члены-корреспонденты АН СССР Д. И. Блохинцев, М. Г. Мещеряков, профессора В. П. Джелепов, Я. А. Смородинский, член-корреспондент Болгарской академии Е. Джаков и др. Прислал статью в «Известия» академик Е. Е. Тамм. Академик Бруно Понтекорво во время обсуждения сказал:

«Уверенность в своих силах — это очень важно. Я думаю, что практически все ученые, как бы ни были они гениальны, прошли через период колебаний, неуверенности в себе. Могу сказать это и о Ферми, у которого в 22 года были тяжкие сомнения в своих силах (я слышал это от него гораздо позже). Избавиться от колебаний Ферми удалось после того, как он поработал у Борна и Эренфеста; уверенность передал Ферми именно Эренфест.

Думаю, это было в жизни каждого из нас. Хотел бы сказать также, что очень полезно передвижение, перемещение молодых ученых из одной лаборатории в другую. А то приходит человек сюда в 21 год, и почему-то считается, что он должен сидеть на одном месте до 60 лет.

Это не очень хорошо. Это плохо.

Некоторые научные работники, которые приезжают в Москву из других городов, бывают просто напуганы, когда встретят академика Боголюбова или академика Ландау. Они боятся с ними говорить. Я хотел бы подчеркнуть это с точки зрения поисков уверенности в своих силах... Чем скорее молодой человек обретет уверенность, тем больше он сделает в жизни».

Мне осталось доказать, что история студента Вавилова отнюдь не редкостное исключение. Разумеется, способности у людей разны и успехи их разны, но воспитывали Бориса так же, как воспитывают здесь всех будущих физиков, большинство математиков, многих химиков. Прошу мне поверить: на этих факультетах студенты действительно изучают для своих дипломов и курсовых самые последние, самые свежие научные труды. Отечественные и зарубежные. Потому и растет, и крепнет благословенная готовность молодежи «много на себя брать».

Я встречаюсь со студентами-математиками группы 74—4. Совсем еще зеленые ребята, шумные, веселые. Но Юре Васильеву для курсовой по математической логике уже понадобился английский язык, помимо немецкого, который он учит; Володя Райз переводит две английские работы, одну японскую... В проблемной лаборатории химиков на столе у доцента Юсуфа Самитова я вижу коробочку с запаянными ампулами, присланную из Москвы академиком А. Н. Несмеяновым. Академик попросил снять спектры новых полимеров. А вот и «научные сотрудники», выполняющие эту непростую работу,— студенты Хайруллин и Абдрашитова... На кафедре теоретической физики студентам третьего курса задано сконструировать приборы для определения влажности зерна, древесины, почвы методом япр (ядерного парамагнитного резонанса). Ассистент кафедры Виктор Данилович Корепанов дает мне объяснения:

— Да, студенты уже работают. Федотов и Бикмухаметова. Пока читают, переводят, думают... Что? Конечно, нет таких приборов. Если б были, зачем делать? Задачка вообще-то не из простых. Влагомеры должны быть легкими, а магниты у нас по полтонны. Как они выкрутятся, ума не приложу!

Замечу к слову, что сам Корепанов кончал школу в Можге, маленьком удмуртском городке. Отец его — шофер, мать — повариха. До прихода в науку пять лет работал заводским инженером. В университете сконструировал уникальную установку для исследования...— ничего не поделаешь, придется и это писать — ядерной парамагнитной релаксации методом спинового эха.

Блокнот мой полон такими историями.

Умное это воспитание, умелое втягивание студентов в острейшие научные дискуссии и рождает у них

ощущение, что они способны разобраться в самых сложных, самых спорных вопросах мировой науки. И пусть оно пока не очень подкреплено знаниями, но разве не ясно, что такую же уверенность должны воспитывать в своих питомцах все ученые — гуманитарии, географы, биологи, юристы... Я слышал, как будущие историки спорили с будущими физиками, которые больно уж задавались успехами своей науки:

— А кризис колониальной системы тоже ваша работа? Миллионы людей на земле вырваны из-под власти империалистов! История это или не история? Мало сделать атомную бомбу, надо еще добиться, чтобы она не взорвалась.

Студенты были правы. Но, увы, я не слыхал что-то о боевых семинарах на историко-филологическом факультете. Семинары и там бывают, но, как мы могли уже убедиться, по вопросам известным, извечным, так сказать, устоявшимся. В мире идет, к примеру, дискуссия об «Общем рынке» в Европе, публикуются статьи и у нас в «Коммунисте», в журнале «Проблемы мира и социализма»,— казанские гуманитарии стоят в стороне. Чего они ждут? Почему не подводят будущих историков и философов к насущным проблемам современности, не учат глубоко разбираться в них, вырабатывать собственные суждения? Нужно это или не нужно?

Полагаю, что совершенно необходимо. Потому что передний край есть у каждой науки.

А Борис Вавилов сейчас в Москве. Он окончил университет, занял первое место на Всесоюзном конкурсе студенческих научных работ, решил специализироваться в области квантовой электродинамики, и его откомандировали в столицу.

Приехал Борис в Москву, попал впервые в жизни в Физический институт Академии наук СССР и увидел на двери объявление о семинаре ученых, на котором выступит Инфельд... Это было как во сне. Борис вошел в зал, на кафедре и впрямь стоял живой Леопольд Инфельд, докладывал (к счастью, по-английски) свои гипотезы, выводы, предположения. И академик Ландау, тоже живой, остроумно нападал на Инфельда, а живой академик Тамм старался их помирить. Борис сидел тихонько на задней скамье, слушал, все еще себе не веря, помалкивал, но, когда спор охватил всех,

тоже поднялся с места и задал вопрос Инфельду, а потом вылез с репликой и даже, говорят, позволил себе не во всем согласиться с ответом.

Ученые-физики не удивились: у них это в порядке вещей.

Всеволод Вишневский сказал однажды: «Вот я сижу в своем редакторском кабинете и жду: откроется дверь и войдет... Пушкин». Именно такое ощущение — ожидание встречи с талантом — должно жить всегда в наших вузах. Вот сейчас, товарищи, откроется дверь и войдет... обыкновенный паренек. Одернет неловко пиджак, спросит: «Где тут экзамены сдавать? Я учиться приехал». А это — будущий Ньютон, Ломоносов, Дарвин, Лобачевский.

Они ведь придут, не могут не прийти.

ДРЕВУ — РАСТИ

Все таланты да таланты. Но что же делать людям, не наделенным способностью к науке?

Пусть не идут в науку.

Право, тут нет ничего обидного. Если у юноши плохое зрение, его не возьмут в авиацию. Если нет голоса у девушки, она не пойдет проситься в солистки Большого театра. Конечно, эти случаи попроще. С обнаружением научных способностей дело обстоит сложней. Но, честное слово, и тут не так уж трудно распознать талант. Во всяком случае, отсутствие такового определяется в вузе с достаточной степенью точности.

Один казанский профессор, крупный ученый, третий год не берет аспирантов. «Не было талантливых»,— говорит он. Я думаю, профессор прав. Нельзя тянуть в науку бесталанных людей.

Это плохо для науки, плохо и для них самих. Ведь сколько бы ни бился такой человек, рано или поздно выяснится, что ученый из него не вышел.

То есть оно бы еще ничего, если не вышел. Вышел! Студенты его слушают, коллеги с ним раскланиваются, соседи по лестничной клетке его уважают. В доценты вышел, как же не ученый? Ох, как непросто все это!

Хочу, чтобы меня верно поняли: не о ловкачах речь, не о жуликах и проходимцах — с ними все ясно, да и писано о них немало. А этот действительно беспорочен. Трудолюбив, старателен, даже неглуп. Но трудолюбие

его — без озарений, прилежание — без смелости, упорство — без высокой цели, а что до ума, то тут, как говорил Ф. М. Достоевский, «ум есть, но без своих идей».

Как судить такого человека?

Я встречал в Казанском университете разных ученых. Есть там талантливые теоретики, есть и талантливые экспериментаторы, есть блистательные педагоги, которые интересно, творчески ведут преподавание, есть лаборанты, главный подвиг которых — кропотливая точность (это тоже своего рода талант), есть, наконец, замечательные умельцы-мастера, в руках которых оборудование лабораторий. Все вместе они и составляют коллектив.

Но есть там и такие ученые, которые не отмечены ни одним из перечисленных талантов. Польза, приносимая ими, даже если есть она, стократ перекрывается вредом, который есть непременно. Они вредны прежде всего тем, что занимают место, которое могли бы занять способные люди. Они особенно вредны в роли наставников молодежи, потому что с превеликим тщанием плодят себе подобных. И уж воистину страшна самодовольная посредственность, когда займет в науке хоть какой-то пост. Рядом с талантом ей делать нечего, талант ей страшен. И, узрев в толпе студентов мальчишку, который думает, ищет, мечтает, она, посредственность, все силы положит на то, чтобы предерзкого остановить.

Нет! не могу противиться я доле
Судьбе моей: я избран, чтоб его
Остановить,— не то мы все погибли.

Впрочем, нынешние Сальери Моцартов не отравляют. Они их травят...

Как мне начать разговор о биологах Казани?.. Я в растерянности. Судя по всему, дела у них идут превосходно. Кафедры, все до единой, возглавлены профессорами, заполнены и все вакансии доцентов, ассистентов, лаборантов, препараторов — полное кадровое благополучие. Но... средний возраст профессора здесь — 62 года, а смены, в сущности, нет.

С этого, видно, и надо начинать.

Откуда вообще берутся профессора? Из числа молодых, энергичных доцентов. А те откуда? Из числа

еще более молодых и энергичных ассистентов, аспирантов, младших научных сотрудников. Но что прикажете делать, если здесь в «младших» ходят люди весьма почтенные? Если иным ассистентам уже за пятьдесят? Если есть доценты, отметившие свое шестидесятилетие? И если «среднее звено» биологов почти в полном составе подошло к пенсионному возрасту.

Это грустный разговор и, быть может, несколько... излишне откровенный, но, я надеюсь, читатель простит мне «грубость», когда прочтет письмо до конца. Потому что, если нам нужна эта наука, если мы хотим по-настоящему развивать биологию, тут нужен прямой разговор.

Места-то на факультете заняты! Вот, скажем, лет пять назад окончил университет Владимир Бойко, способный человек. Его не взяли на кафедру зоологии беспозвоночных — не было «единиц». И он ушел и опубликовал за это время восемнадцать научных работ — больше, чем напечатал их за тридцать лет один из самых уважаемых доцентов той же кафедры. Нужны ли еще примеры? Думаю, никто не возьмется утверждать, что среди сотен студентов, выпущенных университетом, не нашлось десятка талантливых биологов. Но их не искали, они не приживались здесь.

А те, кто прижился, каковы они? Не так давно профбюро факультета проверяло деятельность ассистентов (тоже, увы, не сильно молодых). И выяснилось, что почти все они либо вовсе не имеют печатных работ, либо, в лучшем случае, числят за собой одну-две небольшие статейки. Ясное дело, на таком «фоне» доцент, который может выложить дюжину статей, чувствует себя почти академиком. И когда на ассистентское место «посягнул» молодой кандидат наук Евгений Любарский, доценты восстали с редкостным единодушием. Сказать-то против него им было нечего, и потому на конкурсной комиссии все открыто и честно голосовали «за». Но вслед за тем перешли в другую комнату, стали Ученым советом и там тайным голосованием завалили его.

Что ж, я думаю, престарелые доценты по-своему правы: им не следует пускать в свою среду молодежь. Был у них опыт, взяли одного — хлебнули, как говорится, горя. Главное, казался поначалу таким приличным молодым человеком. Тоже кандидат, биофизик — Игорь Тарчевский. Думали, будет тихонько сидеть в

своей лаборатории. А он что затеял? Организовал научный кружок, потянул к себе чуть ли не всех студентов, до конкурса дело дошло. Завел какие-то комплексные работы, начал отчеты печатать в журналах, да еще за подписями студентов. Потом критиковать взялся солидных людей. Мол, и тематика у научных сотрудников мелка, и методика устарела, и техника исследований на уровне XVII века.

Для него вообще нет ничего святого. Берет, к примеру, старый, проверенный метод изучения миграций комаров. Надо, как известно, отловить комаров, побольше отловить, несколько тысяч, окрасить их «метиленкой», выпустить, а после снова ловить. Так он, этот юнец, заявил, что-де стыдно в наш век заниматься этакими пустяками. Просто, говорит, в водоем, где выводятся личинки, надо вылить радиоактивный фосфор. Потом комары разлетятся, а вы будете ходить со счетчиком Гейгера и определять, куда они полетели.

«...Ты стараешься не забыть того, чему тебя учили, а там — хвать! — оказывается, что все это вздор, и тебе говорят, что путные люди этакими пустяками больше не занимаются и что ты, мол, отсталый колпак. Что делать! Видно, молодежь точно умнее нас».

Этот монолог Павла Петровича Кирсанова, которого тяжко обидел Базаров. Отцы и дети — вечная проблема... Что и говорить, обидно увидеть дерзкого юнца, который только явился сюда, а уж обошел тебя, и мыслит смелее, и делает больше. Но дело тут вовсе не в том, что «отцы» старше «детей». Я познакомился в Казани с профессором Ливановым, который работает на этом факультете шестьдесят лет.

— Один только у меня был перерыв,— рассказывал он.— В девятьсот тринадцатом году. Был тогда — вы, верно, помните,— министр Кассо. И я в знак протеста против политики Кассо подал в отставку.

Так вот дай, как говорится, бог «среднему звену» работать в науке с той же душевной отвагой, с какой трудится Николай Александрович Ливанов.

Нет, дело тут не в возрасте.

Не в одном возрасте.

— Приходят ко мне биологи,— рассказывает ректор Михаил Тихонович Нужин,— просят: «Дайте оборудование». Дайте, дайте! А я говорю им: «Дайте мысль. Под мысль дам лабораторию». Что? И вам жа-

ловались на меня?.. Вот географы наши тоже шумели, что ректорат их не поддерживает. Ладно, говорю, приходите. С месяц они думали, составляли сметы. Наконец приходят, просят всего-навсего восемнадцать тысяч. Шкафы хотят купить, дальше этого не зашли в своих мечтаниях. Ну, я их выгнал. Не знают, что просить! Вот пришла ко мне наш микробиолог Беляева со своими замыслами. Вижу: идеи стоящие, проблема гигантская — злокачественные опухоли. Просит на лабораторию двести тысяч. Посидели мы с ней — довели до полумиллиона. А в темноту я деньги валить не буду, пусть и не просят.

Настоящий ученый, ректор видит все беды биолого-почвенного факультета. И лаборатории оснащает постепенно новыми приборами. Но не зря говорят здесь, что главный прибор в научной работе — голова ученого. Можно установить за неделю сложный аппарат, можно и лабораторию оборудовать,— людей не вырастишь за такой срок.

Мешают обычаи, мешает пресловутая «академическая вежливость», мешают сами престарелые доценты и ассистенты — их большинство, они и делают погоду.

Странной жизнью живет биолого-почвенный факультет. Здесь проводятся в положенные сроки конкурсы на замещение всех должностей, но, по признанию декана, посторонние ученые в конкурсах не участвуют: «Знают, что у нас свои есть люди, и не подают. За все годы не было такого случая...» Здесь не бывает семинаров, которые вошли в обычай на всех других факультетах. Будто спорить биологам не о чем, будто все вопросы в этой науке решены раз и навсегда. Год назад задумали провести научную конференцию, посвященную 100-летию книги Дарвина «Происхождение видов». Посланы были приглашения в другие города, предлагалось «не позднее 15 октября» прислать тезисы докладов, и пришли тезисы — из Москвы, Киева, Ижевска, Калинина. Но тут вдруг спохватились казанские биологи.

— Видите ли...— объяснил мне один из устроителей конференции.— Мы пришли к выводу, что у себя не можем проводить работу во всесоюзном масштабе. Ибо у нас исследования по дарвинизму специально не ведутся. Другие города представили доклады, а наших — нет. Понимаете? Мы бы плохо выглядели.

Побоялись показать свою отсталость. И отложили конференцию на февраль, потом на апрель, столетний юбилей миновал, перед учеными пришлось извиняться... Такова среда, в которой должны произрастать юные биологические дарования.

Чего же удивляться, что плохо они растут в Казани?

Год назад будто и проклюнулось три таланта. Университет окончили трое парней, по общему признанию — самые способные из всего выпуска. Чуть ли не с первого курса они работали в научных кружках. Комсомольцы, целинники, общественники.

Двое из них и дипломы получили с отличием. Их-то... и не взяли в аспирантуру.

Не вдаваясь в существо научной дискуссии, которую затеяли эти ребята, скажу о том, что поразило меня: их ругали как раз за то, за что хвалят студентов-физиков. Оказывается, они слишком много читали «посторонней» научной литературы, советской и зарубежной. Оказывается, они более всего интересовались вопросами сложными, спорными, наукой не решенными. И последний тяжкий грех: по всем вопросам они старались выработать свое суждение. Словом, как сказала главная их гонительница, ассистент без степени:

— Люди они вообще-то были способные. Но какие-то нескромные. Много думали о себе. Спорят все, шумят... Из таких, знаете, которые много на себя берут.

Ученые-физики, повторю еще раз, как раз и ценят студентов, которые «много на себя берут». Что же касается ученых-биологов, то они, разумеется, победили строптивых юнцов. Спросил недавно у студентов профессор Марков: «Кто читал что-либо, кроме учебников?»— одна робкая рука поднялась [1].

В деканате я видел «древо» казанских биологических школ. На доске, обтянутой зеленым репсом, нарисована вся генеалогия факультета. Подойдешь, гля-

---

[1] Спустя много лет автор получил письмо из Казани:

«...Помните ли Вы свою поездку на биофак, студенческие споры? Помните «типичного зоолога» с нашего третьего курса Рудольфа Буруковского? Он сейчас в Атлант-НИРО, руководит отделом, недавно защитил диссертацию. А те, что постарше,— Е. Л. Любарский (его все-таки оставили в университете) и И. А. Тарчевский — теперь почтенные доктора наук. Так что действует закон жизни — к сложному, к новому, к лучшему. И ничего с этим сделать нельзя».

Под письмом подпись: Галеева Сания Галимзяновна, кандидат биологических наук.

нешь — и все тебе ясно. Внизу, в центре,— тонко улыбающийся Карл Федорович Фукс. О нем писал С. Т. Аксаков, в университете он с 1805 года ведал «кабинетом естественной истории и редкостей». Из этого кабинета и вырастают могучие ветви казанских школ — зоологов, почвоведов, физиологов. Здесь портреты А. О. Ковалевского, А. Я. Гордягина, А. Ф. Самойлова... Но вот «древо» дорастает до наших дней, и тут уж я ничего не могу понять. Кто у кого учился, кто кого учил? Отбор, который проводила сама история, выделяя выдающихся, славных, кончился. Говорят, дошло дело до жалоб в местком: «Почему такую-то наклеили, а меня нет? Чем я хуже?» Доцентов много, места для «веточек» нет, посему они теснятся толпой, расталкивают друг друга локтями. А выше — доска кончается, так что вроде бы и расти дальше науке некуда.

С настоящими деревьями это тоже случается. Но тогда приходит умный садовник и срезает бесплодные ветви. Дерево растет после этого лучше.

1960

КРУШЕНИЕ КАРЬЕРЫ

Вначале я расскажу вам о плохом председателе райисполкома. Потом — о хорошем директоре совхоза. Председателя «бросали» из одного района в другой, а он все не справлялся, не справлялся, и районы у него были отстающие, колхозы срывали сев, совхозы — уборку, и его критиковали, критиковали и наконец сняли.

Между тем директор, о котором пойдет у нас речь, с самого начала был на хорошем счету. И его постоянно хвалили и ставили в пример другим директорам, потому что и впрямь он был руководитель опытный и знающий.

Тут самое время будет сообщить вам, что разговор-то идет об одном и том же человеке. Он был вполне плохим — он стал вполне хорошим. И произошло это с ним в том возрасте, когда люди меняются трудно... Я не верю в мгновенные «перевоспитания» взрослых дядей. Потому и причину чудодейственного превращения буду искать отнюдь не в области психологии.

Кучерова сняли поздней осенью, после уборочной. В разгар работ это не делается, разве уж очень громкое дело. А его сняли тихо. Даже и не сняли — *освободили.* И он на сорок шестом году своей жизни вдруг оказался свободен.

Кучеров вставал по привычке в семь утра. Надо было куда-то спешить. Жена топила печь, старалась не шуметь. Дети ходили притихшие. Это его злило. Если шумели, он тоже злился. Угрюмо и молча ел, уходил из дому. А спешить было некуда.

Все еще шел дождь, и небо висело такое серое, набухшее, влажное, что казалось, ткни рукой в любое место его, и хлынут потоки воды, как с брезента намокшей палатки. Кучеров шел по улице и снова думал о том, что, не будь дождя, сдали бы хлеб и он, как прежде, сидел бы в своем кабинете.

Встречные все узнавали его, многие с ним здоровались. Он глаз не прятал и ловил взгляды порой сочувственные, порой ехидные, чаще равнодушные. «Был ты, нет тебя,— читалось в них,— нам все едино...» Опять он заходил в райисполком, а после всякий раз ругал себя за это. И не в том дело, что были там обиженные, которым он когда-то чего-то не дал, или завистники, которые его провал считали возмещением за собственные беды. И даже не в том, что за «освобождение» его голосовали все единогласно. Просто он был здесь не нужен, вот и все.

Кучеров шел в библиотеку, полдня рылся в книгах— это помогало. Но даже «Фрегат «Паллада» Гончарова возвращал его все к тем же мыслям: так бывает, когда человек долго думает «в одну точку». Оказывается, сто лет назад в Японии губернаторы головой отвечали за все происходящее в их провинциях — за тайфуны, землетрясения, дожди. Кучеров усмехался, откладывая книгу.

Вдруг говорил жене (она заведовала библиотекой): «Знаешь, Настя, я думал, страшней будет. Думал, так будет страшно! А вот живем...» Она соглашалась: конечно, проживем как-нибудь. У нее заработная плата, да ему положены отпускные, два года не отдыхал,— на первое время хватит. «Ну что мы жили? — говорил он.— Бился, ночей не спал, а толку? Думал я когда о себе?.. Выгнали!» Она утешала: плохого за ним нет, преступлений не совершал, других разве так снимали? «Обидно мне, Настя! Ну какая корысть в высоком посту? Крутишься, носишься, волнуешься... И трудно устоять наверху, и нет пути назад, кроме падения». Она кивала головой: конечно, он не хозяин был времени своему, детей и тех видел редко. «Хватит, Настя, будем жить для себя. Найду работу полегче, вот звали же меня на спиртозавод, и оклад прежний...» А на душе у него было подло. Впоследствии он так и сказал мне в откровенной беседе:

— Подло было на душе у меня. Вроде бы «отомщу» кому-то, а кому?

Три месяца прожил Кучеров в старом райцентре. Человека оставили наедине с самим собой: он заново решал свою жизнь. Иногда шел по шоссе к колхозу «Красная звезда», долго стоял на поле. И вдруг ловил себя на такой мысли: с чего тут начинать, если пошлют

председателем?.. Нет-нет, ни за что! Раз обжегся на сельском хозяйстве, так поди оно к черту.

Вдоль шоссе стояли старые, дуплистые ракиты. Почему-то они росли не прямо, а вкось. Будто качнулись в стороны от шумной дороги, совсем бы убежали в чистое поле, да нельзя — корни держат. А расти надо. Вот и полезли ракиты не вверх, а вбок.

Передо мной «Личное дело» тов. Кучерова Антона Григорьевича. Вот он и сам на фотографии — худой, скуластый, усатый, в полувоенном кителе. Это давний снимок. А вот и самый последний: лицо раздобрело, седая прядь в волосах, усы сбриты, вместо кителя пиджак и галстук. Между двумя фотографиями в казенной папке спрессована жизнь человека.

Из крестьян, русский, образование среднетехническое, воевал, был ранен, женат, четверо детей. С девяти лет пионер, с шестнадцати — комсомолец, с двадцати шести — член партии. Не состоял, не привлекался... И есть в этой папке документы, говорящие о его деятельности. Полагаю за лучшее просто-напросто показать их вам. Хочу, чтобы вы заглянули в «Личное дело», поняли, как это все выглядит.

«...Тов. Кучерову, председателю Каспляновского районного Совета депутатов трудящихся, указать на неудовлетворительное руководство весенним севом».

«За безответственное отношение к лесозаготовкам, за непринятие мер к усилению лесозаготовок тов. Кучерову А. Г. объявить строгий выговор».

«Признать работу исполкома районного Совета и его председателя тов. Кучерова неудовлетворительной. Постоянные комиссии районного и сельских Советов не работают. Контроль за исполнением своих решений не организован. Работа с жалобами трудящихся и личный прием граждан поставлены плохо».

«Слушали: заявление тов. Кучерова о том, что он просит снять с него строгий выговор, так как план лесозаготовок в 1948 году районом выполнен. Постановили: строгий выговор с тов. Кучерова А. Г. снять».

«Предупредить А. Г. Кучерова, что если он в ближайшие дни не примет решительных мер к выполнению плана лесозаготовок за 1949 год, он будет привлечен к ответственности».

«...Учитывая также, что он имеет большой опыт руководящей работы, командировать Кучерова А. Г. в двухгодичную партийную школу».

«В связи с выбытием председателя Семлевского райисполкома тов. Федорова С. X. на учебу в двухгодичную партийную школу рекомендовать председателем Семлевского райисполкома тов. Кучерова А. Г.».

«...Екимовический район (председатель райисполкома тов. Кучеров) занял по поставкам льноволокна 35-е место. По надою молока 36-е место. По сдаче свинины — 38-е место, последнее в Смоленской области».

В «личных делах» нет, как видите, ничего личного. Мы не найдем в этой папке «данных» о щепетильной честности Кучерова, о любви его к детям, о том, что всегда он был скромен в быту. Когда случались очереди в магазине, жена Кучерова стояла вместе с другими женщинами. Иной раз так хотелось «достать» какое-нибудь пальто или платье для дочки, и в раймаге предлагали: отложим, мол, самое остродефицитное...

— Что вы! — объяснила она мне.— Разве Антон позволит? Из дому бы выгнал. Если о характере его говорить, одно выйдет плохое: тяжел, резок, вспыльчив. Я, бывало, плакала из-за него... Но уж когда сняли Антона, мне трудно не было. Ни разу ни от кого не слышала дурного слова.

В Смоленске мне рассказали об одном деятеле областного масштаба. Когда его сняли с поста, он полгода прятался в своей квартире. Сам усадил себя под домашний арест. В театр не ходил, в трамвае не ездил — стыдился своего «рядового» обличия. Сидел как сыч, собственной супруге робел посмотреть в глаза. А Кучеров глаз от людей не прятал.

И все же он не справлялся с работой, от этого не уйдешь. Говорят, районы выпадали Кучерову «тяжелые» и «гиблые». Это могло, конечно, ускорить развязку, но над совхозом «Лонница», куда поехал он (сам, по своей воле), висело такое же мокрое небо, совхоз

считался самым что ни на есть гиблым, а нынче стал одним из лучших на Смоленщине.

Каковы же причины крушения Кучерова и столь быстрого его взлета?

В «Лоннице» я беседовал с совхозным кузнецом. Мне сказали о нем: «Твардовский — высокой морали человек». Мы сидели в горнице, а за занавеской, на кухне, жена кузнеца ощипывала какую-то птицу: он охотник. Разговор она слышала и время от времени вставляла реплики. В избе вся стена в книгах, на столе журналы, толстые и тонкие. «Константин Трифонович, брат вас к чтению пристрастил?» Он улыбнулся: «Зачем же! К попу за книжками я бегал». Родной брат кузнеца — Александр Твардовский, поэт.

— Вы спрашиваете о Кучерове. Ничего не скажу, хорош. У него замыслы есть, фантазия, а без фантазии человек — не совсем человек. Мужик резкий, прямой — так можете и записать. До него был директор— безнаказанно как-то ушел. Дом построил себе из казенных досок... («Свиньи у него были лучшие в совхозе!»— вставила жена кузнеца.) Ну, сдал он дела, дом продал за большие тысячи — только и оставил след по себе. А у Кучерова нет того, чтобы цапануть общественное. Что еще? Своего ума человек. Другие директора сидели ждали, что сверху прикажут. Когда все клюнут, тут и они клюнут. (Жена из-за занавески: «Таким только и жизнь. А тебе все надо лезть!» Он ей: «Меня с моего поста разжаловать невозможно!») Так вот Кучеров, он сам все любит начинать. Я вам, конечно, канву даю, а уже факты вы уточните. О недостатках. Когда пришел к нам, культ в нем еще крепко сидел. Рубил сплеча, все хотел сам решать. Уперливость в нем была, а той струнки, чтобы прислушаться к народу, нету. Сам да сам. Теперь-то он обтерся, легче стал с людьми... Я вам так скажу: народ у нас повсеместно талантливый. Если не верить в народ, нечего и огород городить.

Итак, «сам да сам». В первый же месяц директорства вышел у Кучерова спор с одним бригадиром. Стояла зима, надо было вывезти удобрения, с месяц они ковырялись, а дело не шло. Кучеров сам приехал в отделение совхоза «Кочаны». (Кстати, в Кочанах этих росла Вера Мухина, известный скульптор; как не повторить тут слова кузнеца Твардовского о народе «повсеместно талантливом».) Бригадир Мухин выслушал

директорский разнос с хорошо выработанным терпением. На лице его было написано: «Давай-давай, говори. Твое дело — говорить, мое — слушать. После ты руки за спину и уехал, а мне делать». Вслух он сказал:

«Оно конечно. Рассказать, как тачают сапоги, легче, чем тачать сапоги».

Кучеров рассвирепел:

«Меняемся! Ты будешь директор, я — бригадир. Ты ходи руки за спину, я буду дело делать. За двое суток вывезу!»

И ведь сделал. Точно все рассчитал, составил график, заранее прикинул, какой выйдет заработок, людям это объявил, и они впервые согласились работать ночью. К исходу вторых суток удобрения были вывезены. Отсюда и начался в совхозе его авторитет. Но мы ошибемся, если решим, что Кучеров только здесь усвоил метод руководства личным примером. Очевидцы говорили мне, что, будучи на районных постах, он точно так же «менялся» с председателями колхозов.

Человек болел за дело, горяч был, себя не жалел,— именно поэтому все ему хотелось сделать самому. Он и в «Лоннице» с утра до ночи мотался на лошаденке, стараясь всюду поспеть. До того дошло, что он и хором взялся руководить сам, и народной дружиной; она стала, кстати, одной из лучших в области. Такое обилие дел отнюдь не облегчало его жизни, но, как ни парадоксально, так ему было легче. Впрочем, что тут удивительного? Быть единственной фигурой среди пешек легче, нежели воспитать рядом с собой сильных людей.

...Три дня я ходил за Кучеровым по пятам, смотрел, как он работает, каков с народом. Хмуровато-низкий голос, медлительная походка, скупость в словах и жестах. Но слушал он всех, я ни разу не видел, чтобы он кого-нибудь перебил. Выслушает до точки, потом подумает, потом только скажет... Пожалуй, и сейчас не все у Кучерова «кругло», но совхозный масштаб обозрим для него, и потому укорачиваются его недостатки, полнее выявляются достоинства. Здесь он может сутки, и двое, и трое сидеть в какой-нибудь дальней бригаде, и от этого частного не страдает общее. Здесь он научился учиться у людей, доверять им, и в «Лоннице» выросли бригадиры, звеньевые, птичницы, имена которых известны всей области.

Я мог бы долго рассказывать о подъеме хозяйства, но сегодня нас занимает другое: как подымался чело-

век. Потому я ограничусь кратким обзором газет, центральных и местных. Пусть приложатся эти материалы к тем, которые поведали нам о бедах Кучерова (приведу одни заголовки).

«Новаторский почин совхоза «Лонница»... «Новый успех коллектива «Лонницы»... «Равняйтесь по передовым: в «Лоннице» закончили копку картофеля»... «Мяса будет в достатке»... «Коммунист сказал: сделаю!»... «Энтузиасты о своем опыте»...

Новаторский коллектив, говорят о совхозе. И может сложиться впечатление, что был-де Кучеров раньше консерватор, а тут вдруг стал новатор. Между тем я точно знаю, что еще в Екимовичах он ставил опыты на своем огороде, пробовал разные культуры, разные сроки и нормы высева. Человек мало в чем изменился — вот к чему я клоню. Все объясняется проще: каждому для взлета нужна подходящая стартовая площадка. Кучеров нашел ее, нашел свое место в жизни, и смотрите: перед нами совсем другой человек!

Очевидно, сами районные посты, которые в силу «номенклатурного положения» вручались нашему герою, были не по нем.

Что же это такое — номенклатура?

Я думал, новое слово. Оказалось, старинное. Оно приведено еще у Даля. И есть у Даля русский его синоним — *именословие*. Номенклатура (в значении, занимающем нас) — это перечень лиц, которые находятся на руководящих постах или, если не находятся, способны эти посты занимать.

Понятное дело, командные кадры надо готовить, их необходимо знать, их ни в коем случае нельзя терять. Потому что всякий пост требует от человека навыков, знаний, волевых качеств, таланта, наконец. (Истинный организаторский талант так же редок, как большое музыкальное дарование или, скажем, математическое.) Может быть, порядка ради стоит и перечень составить — «именословный» список. Только любой список, какова бы ни была его длина, конечен. А значит, ограничен, замкнут. И человек, попав однажды в номенклатурный круг, очень редко выпадал из него. Как сказал мне тот же кузнец Твардовский: «Крутят его, крутят. С одного сита на другое, помельче, и опять крутят. Нет ему места — придумают, ставки нет — изыщут. Разве что попадет под заскок».

История Кучерова в общем окончилась благополучно. А ведь бывает и по-другому. Иной деятель на все пойдет, чтобы не выпасть из тележки. Ума недостанет, он хитростью возьмет, приписками, зажимом критики, болтовней, суетней. Случаи бывают разные: один с самого начала попал на пост по чистому (или не вполне чистому) недоразумению, другой когда-то работал дельно, да после зазнался и стал пустозвоном, а третий честно тянет, как и два десятка лет назад, но жизнь ушла вперед, и, значит, все равно он отстал. Случаи разные — подход к ним один. Хозяйство шло подчас вниз — люди все равно вверх. Им не надо было доказывать свое право на большие дела — за них работал список.

Приведу один пример, наиболее явный. Секретарь Кардымского райкома КПСС Сухов вполне убедительно доказал, что он зазнавшийся самодур. В 1956 году он заставил рабочих и служащих, не имевших скота, сдавать мясо государству, просто покупать в магазине — и сдавать. В 1958 году упразднил занятия в школах района, долго держал учеников на полях и, главное, запретил сообщать о беззаконии в область. В районе за короткий срок сменилось 32 председателя колхоза. В конце концов сняли Сухова. Но даже после этого нашли ему место — заведовать облсобесом. Сработал список!

К сожалению, есть еще, встречаются руководители, которые действуют так, словно они Робинзоны Крузо. Вы помните, с кадрами у Робинзона было туговато: он сам, Робинзон, затем Попугай, затем Коза и, наконец, Пятница. Других на острове не было. И, уволив Пятницу, пришлось бы назначить на его место Попугая, а выйди Попугай на пенсию, его могла бы заменить только Коза... Но мы-то живем не на необитаемом острове!

Дело идет, должно идти к тому, чтобы истории, подобные описанной мною, стали не редкостным исключением, а нормой нашей жизни. И это обязательно будет, и люди, прочитав такую статью, скажут: «Какое же это крушение карьеры? Наоборот, человек нашел свое настоящее место. Так это же хорошо, отлично!»

Вечером перед отъездом из «Лонницы» я сидел у Антона Григорьевича. Все уже было сказано между нами, и было чуточку грустно, и, может быть, сами разговоры наши заставили его лишний раз задуматься над прожитым и пережитым.

— Каждый человек, где бы он ни жил, должен оставить след на земле. А не просто поел капусты — и на печку. Так мне, понимаешь, обидно: двадцать лет просадил впустую!.. Вот стих есть у Твардовского... Сейчас.

Он порылся по карманам, достал потертую вырезку из «Правды», очки надел и прочел со вкусом:

Жить бы да петь в заповеднике этом,
От многолюдных дорог в стороне,
Малым, недальним довольствуясь эхом,—
Вот оно счастье. Да, жаль, не по мне.

Сердце иному причастно всецело,
Словно с рожденья кому подряжен
Браться с душой за нелегкое дело,
Биться, беситься и лезть на рожон...

— Знаешь,— сказал Кучеров, помолчав,— я ведь и там, в прежних своих должностях, бился, бесился, старался что-то сделать, а оглянусь — вспомнить нечего. Пусто! Здесь у меня тоже жизнь не сахар, все лезу на рожон, вот клуб новый строил — еле от выговора ушел. Конечно, могут и тут меня освободить. Но клуб останется. И скотный двор, и птичники, и жилые дома, и дорога новая, и сад... Здесь я основательно понял: надо добрый след оставить по себе.

1961

ВАШУ РУКУ, ИВАН ИВАНОВИЧ!

— Да будет вам известно: у нас на многих профессорских должностях сидят люди, не имеющие ни степеней, ни званий. Поезжайте за триста верст от Москвы, и вы столкнетесь с такими фактами. Кафедрой заведует не профессор, и не доцент, и не кандидат наук. Ну чему он может научить молодежь? Вы обязательно напишите об этом...

Бывает, едешь в командировку, не зная, о чем придется писать. Одно знаешь: жизнь подскажет. Встретятся интересные люди, поведают о том, что их волнует, и, присмотревшись к делам людей, изучив досконально вопрос, ты нащупаешь свою тему.

Бывает и по-другому: тема наперед известна, еще до поездки. Тема задана. Надо лишь оснастить ее материалом наблюдений. Это тоже вполне законный метод журналистского поиска, я бы даже сказал, наиболее распространенный. Ты идешь по заданному курсу и, если направление выбрано верно, всегда находишь этот самый «материал». Он, как говорят в редакциях, сам идет в руки.

Я приехал в Казань. Памятуя наставления моих ученых советчиков, я принялся ходить по казанским вузам. И, разумеется, материал пришел ко мне в руки. В пединституте в должности заведующего кафедрой русского языка пребывал И. И. Назаров. Не профессор и не доцент, и не доктор и даже не кандидат наук. Просто Иван Иванович Назаров.

Я познакомился с ним, и тема моя блистательно лопнула. Так тоже бывает, и нередко. Потому что жизнь не только подсказывает. Она экзаменует литератора, проверяет, учит. Она иной раз так «уточняет» наши заранее сочиненные схемы, что ничего от них не остается... Каюсь, Иван Иванович увел меня от заданной темы.

Ему шестьдесят два года. Очень высокий, до удивления прямой старик. Он прожил эти шесть десятков так,

как ему хотелось. Он достиг того, что, по его представлениям, нужно человеку для счастья. Значит, это счастливый человек. Ученики его любят, коллеги уважают, он много работает, он любит и уважает свое дело.

В институте мы поднимались с Иваном Ивановичем по лестнице на четвертый этаж. Шагал он быстро, без законной одышки. Навстречу шла преподавательница кафедры, одна из его учениц.

— Софья Петровна,— остановил ее Назаров,— я вас сейчас удивлю. Помните, вы интересовались словом «ведь». Что это, по-вашему?

— Ну... Видимо, повелительное наклонение от глагола «ведать». Или, возможно, аорист...

— Нет-нет, гораздо интереснее! Слушайте. Я вчера только докопался...

Тут же, на лестнице, с тяжеленным портфелем в руках, Иван Иванович пустился в объяснения.

Мне говорили, он без памяти любит музыку: как-то его видели плачущим в концерте. Зимой доценты с кафедры пригласили его на встречу Нового года. Он явился с букетом живых цветов. Сам вырастил, у себя дома. А на вечере молчаливый сидел, скучный. «Иван Иванович, не нравится вам?» — «Что вы, голубушка, все чудесно... Но вот методика — помните, мы обсуждали? — не идет из головы...» Он бывает рассеян, одно время забывал вывязывать галстук; вдруг после занятий видят его: торопится Иван Иванович, да не домой, совсем в другую сторону. «Куда вы?» — спросит кто-нибудь из студентов. «Слушайте,— ответит он.— Пойдемте со мной. На Волгу. Только, чур, не шуметь... Я уж неделю там не был. Посидим, помечтаем...»

Но к чему я это? Да, он хороший, добрый, милый человек. Снимает ли это мою тему? Нет, конечно. Ведь у Ивана Ивановича — ни степени, ни звания. Просто я узнал славного человека, и теперь мне труднее будет критиковать его... В схеме все выходило проще. Воображаемый мой «некандидат» был сухарем, бездарью, чиновником от науки. И его не любили ученики. И уж во всяком случае, он молодежь ничему научить не мог. А этот учит. В первый же день я узнал в институте, что Иван Иванович читает курс истории русского языка, и современный язык, и старославянский, и введение в языкознание, и спецкурс по глаголу, и сравнительную грамматику славянских языков. Очень хорошо читает, студенты любят его лекции.

Почему же он не доцент, не профессор?

Еще случай. Как-то в воскресенье друзья (у Ивана Ивановича полна Казань друзей) пригласили его за город, в астрономическую обсерваторию. Леса там хороши, река близко, можно погулять, порыбачить. Он приехал, зашел на минутку в старинную библиотеку и... застрял в ней до вечера. И откопал шестьдесят писем В. В. Стасова В. П. Энгельгардту, основателю обсерватории. Великий критик рассказывал в них о Глинке, о Репине. Иван Иванович опубликовал бесценные письма, ввел их в научный обиход... Случайность? Но письма десятки лет пролежали в пыльных шкафах. Может, еще бы столько пролежали, не приди сюда энтузиаст, влюбленный в науку.

Почему же нет у него ученой степени?

Кандидат наук должен сдать экзамен по языку. Знание хотя бы одного иностранного языка обязательно... Иван Иванович знает шесть языков — немецкий, французский, польский, чешский, болгарский, сербский. Это не полный перечень. Он не пишет в анкетах, что читает по-английски, что отменно владеет татарским, знает украинский, белорусский, башкирский. Таким образом, есть все основания полагать, что экзамен по языку Иван Иванович как-нибудь бы осилил.

Для кандидатского минимума нужно сдать экзамен и по специальности. Тут дело обстоит сложнее: некому сдавать. В пединституте все лингвисты — ученики Ивана Ивановича, они сами приходят к нему за советом. В университете кафедрой заведует доцент Х. У. Усманов — и он учился у Назарова. Можно бы, конечно, выехать в другой город, но Иван Иванович — председатель зонального объединения кафедр русского языка. В это объединение входит семь республик Поволжья, десятки городов, в нем множество профессоров и доцентов. И труды их выходят в свет под редакцией Ивана Ивановича.

На пути кандидата наук есть еще одна серьезная преграда: по правилам необходима публикация «работ по темам диссертаций или самих диссертаций». Я видел, каких неимоверных усилий стоило иным кандидатам пробиться в печать... У Ивана Ивановича опубликовано около сорока научных работ и статей. Мне говорили, что оригинальное его исследование «Тюрко-татарские элементы в языке древних памятников русской письменности», напечатанное несколько лет

назад, вполне могло бы служить диссертацией. Маловат, правда, объем: около трех печатных листов. Но Иван Иванович дописал бы вначале положенную «историографию вопроса», добавил бы «научный аппарат» в конце — методика известная...

Так в чем же дело?

— Он не хочет,— объяснил мне доцент Устюжанин, давний друг Ивана Ивановича.— У него ведь не то чтобы кандидатский минимум — «максимум» в руках! Сколько раз мы подкатывались к нему, и официально, и по-дружески. Подавай, говорили, диссертацию, в городе твое имя известно, пройдешь с легкостью. Не хочет. Молодой был — не гнался за степенью, делом был увлечен. А теперь не хочет, и все тут. Большой, доложу я вам, оригинал! У него ученицы, девчонки, вышли давно в доценты, а он уклоняется. Принципиально уклоняется. Я уж говорил ему, что глупый это принцип. Ну почему он, работая больше всех, должен получать меньше всех? Ты же, говорю ему, полторы сотни выкладываешь каждый месяц из кармана. Не в деньгах, говорит, счастье.

Да, счастье, конечно, не в деньгах. И все же одну историйку, связанную с «презренным металлом», мне хочется здесь рассказать. В том же институте работает доцент (со степенью и званием), который больше года судился со своими коллегами из-за сорока трех рублей. Семнадцать учреждений занимались этим делом, доцент дошел до Верховного Суда. Суд претензию отклонил. Доцента вызвали в горком партии: «Подумайте, что вы делаете. Из-за паршивых сорока рублей мараете имя коммуниста. Бросьте!» — «Я не из жадности,— сказал доцент.— Я из принципа!» На партсобрании взяли его в работу. Он сообразил наконец, что дела его плохи. Кинулся признавать свои ошибки: «Когда я подавал в суд, на меня, товарищи, затмение нашло. Я, товарищи, глубоко не прав...» — «А как же деньги?» — спросили из зала. «Меня обсчитали!» — воскликнул доцент. Он был до конца принципиален.

На эдаком фоне принципы Ивана Ивановича, который годами «выкладывал из кармана» половину зарплаты, приобретают еще больший вес. Но не будем очень уж их перетяжелять. Думаю, что и он не отказался бы от лишних денег. Полагаю, что и ему приятен был бы почет, каким сполна оплачиваются у нас зва-

ния и степени разного рода. Так что не стоит делать из Ивана Ивановича странного чудака. Тут есть другое, более простое объяснение. Вот рассказ о том, как было упущено время, необходимое для научной карьеры.

Восемнадцати лет парень из рязанской деревни попал на фронт. Был рядовым лейб-гвардии Преображенского полка. Участвовал в Февральской революции. Во время выборов в Учредительное собрание голосовал за большевиков. В октябре семнадцатого воевал за Советы. Потом гражданская война, он был в гаубичном артполку, брал Уральск вместе с чапаевцами, устанавливал советскую власть в Туркестане, боролся с басмачами. С 1920 года — в партии.

Языками заинтересовался еще в деревне: пригнали туда пленных немцев, и странно ему показалось, что они «по-своему» болтают. Французский язык взялся изучать по другой причине: читал любимейший роман «Войну и мир», и очень ему не понравилось, что многие фразы Толстого надо читать в примечаниях. Потому-то, завоевав (в самом прямом смысле слова) право на учение, крестьянский сын первым делом взялся за «дворянский» язык. Ему повезло, учителями его были в институте замечательные русские лингвисты В. А. Богородицкий и Е. Ф. Будде. Он специализировался по славянским языкам, заинтересовался тюркскими, и все ему было мало и жаль было тратить время на писание диссертаций.

С 1941 года — снова в армии. Был батальонным комиссаром. Воевал под Москвой, под Ленинградом, дошел до Кенигсберга, демобилизовался в Порт-Артуре. Он прошел войну как солдат. Но оставался при этом и ученым-лингвистом.

— Пройдет сто лет,— объяснял он мне,— явится новый Толстой, задумает новую «Войну и мир». И захочет узнать, как война изменила язык... Вот готовлю к печати что-то вроде словаря: «О некоторых лингвистических наблюдениях в языке эпохи Великой Отечественной войны». Тут личные воспоминания, фронтовые блокноты, выписки из дивизионных газет...

Кончилась война. Тут бы ему и засесть на полгода, на год за оформление диссертации. Момент был, как говорится, подходящий, защита давалась тогда сравнительно легко. Но он в ту пору уже вполне сознательно и принципиально не желал тратить время на эти, с его

точки зрения, пустые формальности. С 1946 года в послужном списке И. И. Назарова значится: «Декан факультета, заведующий учебной частью института, заведующий кафедрой...» Он увлекся организацией учебы, занялся методической работой, писал учебники, воспитывал учеников. К слову сказать, вот уже тридцать лет вся Татария учится русскому языку по учебникам И. И. Назарова. Учебники эти выдержали около двадцати изданий. Без всякой натяжки можно сказать, что сотни татар аспирантов, доцентов, профессоров, тысячи татар учителей были учениками Ивана Ивановича. А «свое», «личное» как-то все у него откладывалось.

— Слушайте,— сказал мне Иван Иванович,— хватит об этом. Честное слово! Одно и то же, одно и то же. «Иван Иванович, пиши». «Иван Иванович, защищай». «Иван Иванович, когда же?» Да пропади оно пропадом! Неужели нельзя прожить жизнь без званий? Я ведь работаю, занимаюсь наукой — это главное. А денег нам с женой хватает. Она у меня, в отличие от многих профессорских половин, работает. Она врач. И дочка у меня хирург, такие операции делает!.. Вы мне поверьте: не за блага земные тружусь. И давайте кончим об этом.

Но я уже не мог отступиться.

Ладно, поверим Ивану Ивановичу: не нужны ему ни почести, ни деньги. Он — это следует подчеркнуть — никогда разговора сам не заводил, никуда не обращался, за себя не хлопотал. Он работал и получал полное удовлетворение от своего труда. И как бы там ни относились к степеням и званиям, никто ведь не мог помешать Ивану Ивановичу работать и впредь.

Однако так ли это?

Всякий раз, когда в пединституте начинался очередной конкурс на замещение штатных должностей, все заслуги Ивана Ивановича мгновенно отступали на задний план, а на передний выходило все то же — нет у человека ни степени, ни звания. Формально для любой комиссии какой-нибудь только что остепенившийся доцент был выше, чем «просто Назаров»... И однажды Ученый совет института все-таки дрогнул: на место Ивана Ивановича избрали одного юного доцента. И он благополучно развалил работу кафедры за какой-то год. Пришлось снова звать старика, извиняться перед

ним, долго его уговаривать. И снова он приступил к работе. Так сказать, до следующего конкурса.

Вот почему не мог я «кончить об этом».

Человек-то, грубо говоря, был беззащитен. Писать на старости лет специально ради звания диссертацию он не хотел, не мог. Работать без этого звания ему было трудно. Есть ли тут выход?

Оказалось, есть.

Я узнал, что Министерство высшего и среднего специального образования СССР давно уже ратует за «привлечение к научно-педагогической деятельности высококвалифицированных работников...». В приказе № 744, изданном еще 17 июля 1957 года, в пункте «4» особо указывалось, что «после успешного выполнения этими лицами (без степеней и званий) в течение семестра порученной в вузе работы советы высших учебных заведений могут представлять их Высшей аттестационной комиссии (ВАК) на утверждение в звании профессора или доцента».

Но ведь это все в точности было про нашего Ивана Ивановича! Он превеликое множество семестров выполнял «порученную работу», и весьма успешно. И он, как мы знаем, поистине высококвалифицированный специалист... Короче говоря, Казанский пединститут обратился в ВАК с просьбой дать И. И. Назарову ученое звание доцента.

Ответа ждали без малого десять месяцев. Ответ пришел за подписью заместителя ученого секретаря ВАКа:

> «Высшая аттестационная комиссия не находит оснований для удовлетворения ходатайства совета института об утверждении т. Назарова И. И. в ученом звании доцента ввиду отсутствия у него ученой степени кандидата наук.
>
> Основание: пункт № 33 инструкции от 4 апреля 1957 г. «О порядке присуждения ученых степеней и присвоения ученых званий».
>
> Приложение: материалы личного дела т. Назарова И. И. на 15 листах».

Вот такая отвратительная бюрократическая отписка. Над чем тут думали десять месяцев? Ни мысли, ни внимания к человеку, ни умной оценки его многолетнего труда, ни элементарной логики. Все гораздо про-

ще: «Вы нам пункт 4-й? А мы вам, извольте, 33-й!» И весь разговор.

Я понимал, конечно, что случай с Назаровым, как говорится, не типичен. Тысячи, десятки тысяч советских ученых сумели, занимаясь наукой, защитить диссертации. Одно не мешало или, точнее, не слишком мешало другому. Звания приходили со зрелостью, как награда за содеянное и как аванс на будущее. И люди стократ оплачивали этот аванс... Но справедливо ли было, что человек, трудившийся, так сказать, вовсе без аванса и многое сделавший для науки (и именно потому, быть может, не сделавший диссертации), ученым вроде бы и не считался?

Грустно говорить об этом, но разве мало у нас доцентов, весь научный багаж которых в одной лишь диссертации и заключен. Высидев ее, худосочную, никому решительно не нужную, они тут же забывают о науке и... до конца своих дней носят титул «ученого». Степень есть, а за ней — пустота.

По-видимому, этим пролазам и проходимцам в науке с каждым годом живется трудней. На пути их воздвигаются все новые преграды, их все строже экзаменуют, проверяют все придирчивее, хлещут в фельетонах все злее. Но, странное дело, их не становится меньше: лезут и лезут. На то они и пролазы, чтобы лезть. На то и проходимцы, чтобы проходить.

Чтобы бороться, по-настоящему бороться с этими деятелями, приносящими науке гигантский вред, нужно поднимать людей, подобных Назарову. Да-да, именно так! Надо путь, которым он шел в науку, по крайней мере приравнять в правах с обычным «диссертационным путем». А потом задуматься: всегда ли нужны они, эти специально для степеней сочиняемые диссертации?

Весьма убедительный пример приводил однажды академик М. А. Лаврентьев. Директор физического института, серьезный ученый, за высокую квалификацию которого поручились виднейшие наши академики, вынужден был забросить все дела и целый год заниматься склеиванием старых своих работ, дабы соблюсти требуемую ВАКом формальность. Кому это было нужно? Ему самому? Науке? Народному хозяйству?

Разумеется, речь не о том, чтобы всех подряд делать кандидатами и докторами, доцентами и профессорами — просто на основании длинного послужного спи-

ска или добротной характеристики месткома. Оговорка, к сожалению, нужна: перегибать палку мы большие мастера. Хуже этого ничего и придумать нельзя. Но если перед вами ученый, настоящий ученый, то не понуждайте его тратить время на «оформление» готовых, признанных работ.

Надо поддерживать таких людей, полной мерой воздавать им должное, присваивать им степени и звания непосредственно за новые открытия, крупные изобретения, учебники, книги. Присваивать Honoris causa (по причине заслуг)[1]. Этот путь не нов, известен исстари, но уж больно редко вспоминаем мы о нем. А надо, повторю я, хотя бы уравнять его в правах с обычным путем.

Вот почему столь интересной, поучительной, принципиально поучительной представляется мне судьба старого коммуниста, участника трех войн и двух революций, ученого-педагога — «просто Назарова».

Вашу руку, Иван Иванович!

1961

---

[1] После того как опубликован был этот очерк, после еще двух выступлений газеты на ту же тему И. И. Назаров был утвержден в звании доцента, а вскоре награжден орденом Ленина, с чем я от души поздравил его.

СХЕМА РОСТА

— Стоит ли тебе учиться? — сказал начальник цеха.— Подумай. Как следует подумай.

— Хочу,— сказал модельщик.

— Ну зачем тебе диплом?

— А что, я хуже других...

Такой вот странный диалог.

— Послушай,— снова говорит начальник цеха,— парень ты неплохой, не спорю. Но ты ведь не любишь техники. Третий год на заводе, а ничему толком не научился. Ну какой из тебя инженер?

— Другие, значит, пускай растут, а я на месте должен стоять?

— У других, может, отчаянная любовь к этому делу, а ты зачем?

— Хочу...

Кто из них прав? Вслушайтесь: парень не пьянствовать хочет, не воровать — учиться, а его уговаривают, чтобы он не шел в вуз... Скажу сразу: мне кажется, что в данном случае прав начальник цеха. Да-да, прав, хотя и уговаривает парня не учиться. Страшновато писать об этом, больно уж святотатственно звучит, но что поделаешь, кому-то надо начинать разговор.

Модельщик поступил в институт. Ему повезло: задумал — сделал. И лишний раз убедился, что все пути перед ним открыты, что все зависит от него самого. Через полгода — первая сессия. Это происходит на знаменитом Ленинградском металлическом — на заводе, который выпускает турбины для величайших строек мира. Завод помнит о своих студентах, партком специально обсуждает учебу молодых рабочих. Выясняется, что есть среди них отстающие. И встают с места руководители цехов, краснеют, мнутся, дают обещания подтянуть, помочь, воздействовать — ну, словно заботливые папаши на родительском собрании в школе. Доходит черед и до модельщика: экзамены он подряд заваливает, точные науки ему не даются, да и интереса к ним нет у него, лекции пропускает, на семи-

нары не ходит, речь идет об исключении парня — позор модельному цеху!

Мнение секретаря цехового партбюро:

— Его и надо исключить. Чем скорее, тем лучше. Для него же самого лучше. За уши тянуть не будем.

Вот и вся история.

Парень хотел пойти в институт и пошел, а убедившись, что это дело не по нем, оставил занятия. Все правильно. Никакой трагедии нет. Я даже думаю, что тут ему повезло во второй раз: от грустной участи избавлен он — от участи плохого инженера.

Вы понимаете, нет у него способностей к инженерному делу, нет таланта, и тут уж, как говорится, ничего не попишешь. Но у него есть, я убежден, способности к какому-то другому роду деятельности, и он не открыл их в себе только из-за лености и равнодушия, из-за погони за модой: все, мол, идут в инженеры, вот Петька поступил из сборочного, Катя из инструменталки, а чем я хуже? Могло случиться, что он бы кое-как доучился в вузе, и стал бы «кое-каким» инженером, и в конце концов с этим своим положением смирился бы, а о неполноценности своей поспешил бы забыть и сказал бы себе, что «все так живут» и что главное в жизни — деньги, а остальное «придумано для дураков»...

Если это верно, если вы согласны со мной, пойдем дальше, разберем проблему до конца. Разберем спокойно и трезво, без шума и без робости. Учение — свет, а неучение — тьма — это мы знаем. Желание учиться всегда благородно — и это нам известно. Человек хочет расти — надо помочь человеку — к этому мы тоже привыкли.

Однако как ему расти?

Сегодня ты простой рабочий, завтра — мастер, послезавтра — инженер, начальник цеха, директор...— вот, так сказать, общепринятая *схема роста*. Об этом толкует молодым парням и девушкам заводской радиоузел, об этом они читают в многотиражке с аншлагом «Учиться должен каждый!», об этом смотрят фильмы в кино. Когда они вступали в комсомол, каждого из них перво-наперво спросили: «Где учишься?», а уж потом: «Как работаешь?» В обязательствах их бригад тоже записан пункт о всеобщей учебе. Куда ни кинь, всюду клин — надо обязательно учиться.

...В середине дня смена. Люди смывают с себя грязь, переодеваются в чистое, уходят с завода. Солнце отражается в Неве, плывут последние льдины с Ладоги, идет по набережной нарядная толпа — рабочие Выборгской стороны. Через полчаса кончают службу инженеры. Их от рабочих не отличишь. Во всяком случае, молодых рабочих от молодых инженеров. Так же одеты, так же держатся, те же разговоры слышишь, стоя у проходной...

— Тебе какой достался билет?

— Седьмой. Производные от интеграла по верхнему пределу. Пришлось попотеть!

— Ну, мне полегче...

Кто эти парни? Я думал, студенты-практиканты — их много на заводе, а спросил у ребят, и оказалось, что они фрезеровщики, токари, строгальщики — учатся на вечернем.

— А что? Мы рабочие, мы и студенты!

Очень все сложно, во всем перемены. Лет десять назад на заводе было сорок процентов рабочих с образованием ниже семи классов, теперь — меньше двадцати процентов. Зато количество рабочих с законченным средним образованием выросло больше чем вдвое. Студенты-заочники вдруг помолодели; в прежние годы это был народ солидный, семейный, теперь — та же молодежь: не прошли по конкурсу в вуз, поступили на завод и сразу — на заочное. «Очники» — те, напротив, стали на два, на три года старше: от них требуют производственного стажа. А главное, тяга к образованию и впрямь становится на заводе всеобщей. В отделе кадров я выписал цифры: в техучилище — 700 человек; в школе рабочей молодежи — 215, на подготовительных курсах в вуз — 140, в техникумах, вечерних и заочных,— 340, в институтах — 532; есть, наконец, группа инженеров, сдающих кандидатский минимум,— 42 человека...

Я понял, что пропаганда роста «из рабочих — в инженеры» необыкновенно сильна. Сильна прежде всего своей традиционностью: не первое десятилетие ведется она. Сильна своей полнейшей достоверностью: вся она от начала до конца основана на фактах нашей жизни. Сильна наглядность, потому что опирается на примеры, которые у всех перед глазами: вот на этом же заводе был человек простым токарем, а стал главным инженером; другой из кузнецов вышел в техно-

логи; третий был чернорабочим, а вырос до главного конструктора... Глядя на это, нельзя не учиться.

А где, спрошу я вас, учиться тому же модельщику, если средняя школа у него уже за плечами? Остается одно — вуз.

Другой возможности роста он не видит для себя. Других путей ему никто не показал. И потому, оставив занятия, вылетев из института, парень чувствует себя обойденным, второсортным.

Это, согласитесь, совсем уже плохо.

Недалек день, когда у всех наших рабочих будет законченное среднее образование. И очень многие, быть может, большинство, захотят учиться дальше. Значит ли это, что все они поголовно должны мечтать об инженерных должностях? И значит ли это, что те из них, которые не выйдут в инженеры, должны считать себя неудачниками?

Не будем спешить с ответом на эти вопросы. Посмотрим, познакомимся с людьми, подумаем.

Утром, придя на завод, я застал там корректных шведов. Они шли неторопливо из цеха в цех, изучали станки, «вчитывались» в чертежи, ставили цепкие вопросы. Самая долгая остановка — у девятнадцатиметровой карусели. Уникальный этот станок, занявший половину пролета, больше всего похож на корабль. Высоченные мачты-суппорты, поперечная площадка-траверс, внизу машинное отделение, по сторонам лесенки-трапы.

Шведы изучающе смотрят на гигантскую деталь, вращающуюся во чреве корабля.

— Переведите,— просит один из них.— Очень большое впечатление! По гидравлическим турбинам вы нас опередили. Мы остановились на мощности двести пятьдесят тысяч киловатт. У вас — триста тысяч, в проекте — пятьсот. Очень большое впечатление.

Я знакомлюсь со шведом. Инженер Эрик Янссон из акционерного общества заводов Карлстада. Он просит переводчицу добавить, что его фирма уже сотрудничала с Россией. Это было давно, в начале тридцатых годов. Фирма поставляла турбины для гидростанции на реке, которая называется Волхов. Да-да, Волховстрой, правильно.

На капитанском мостике стоят чумазые парни в беретах. «У советских собственная гордость: на буржуев

смотрим свысока...» Отстав от делегации, я лезу по трапу наверх. Отсюда виден весь цех. Весь завод виден, а можно и дальше взглянуть. Прошлое увидишь, увидишь будущее — Братскую ГЭС, куда идут нынешние турбины, и Красноярскую ГЭС, и Воткинскую, и Асуанскую плотину. Я подхожу к капитану удивительного корабля. Это токарь-карусельщик Павел Михайлович Демидов.

— Что? Нет, образование у меня восемь классов. Больше учиться не пришлось — война. Подумывал одно время о техникуме, года три назад, из отдела подготовки кадров ходили ко мне, но я так и не собрался. Я ведь на этой карусели с пятидесятого года — нравится, привык... Между прочим, тогда была установка: уникальные станки доверять только техникам. К нам тоже одного прислали. Парень, зря не буду говорить, способный. Только он не вникал. С месяц покрутился на карусели — ушел. Не для того, говорит, я грыз гранит науки, чтоб стружку снимать. Он сейчас на заводе, мастером в тридцать третьем цехе. Нет, дело не в зарплате. Мы ведь тоже не обижены... Тут другое: работа ему не по нраву.

Таких станков во всем мире три штуки: в Ленинграде, в Сызрани и в Америке. Станок имеет, как выразился Демидов, «высшее образование» — строгает, точит, нарезает резьбу, делает долбежку, шлифовку. Здесь несколько пультов управления, десятки тумблеров, кнопок, приборов; в стеклянном шкафу скрипят самописцы — фиксируют температуру рабочих поверхностей; на главном пульте укреплены таблицы скоростей резания, лежит журнал, в котором Демидов педантично записывает режимы, чертит какие-то графики.

— Павел Михайлович, а вам достает образования? Все же такой станок...

— Ну, «гранит» и мы, конечно, грызем помаленьку. Я теперь и сам учу молодых, у меня техник один проходит практику, а подсобником — студент из политехнического. Приходится, как говорят, быть на уровне. Книги, которые выходят по нашей специальности, надо знать. Новые марки стали, понятное дело, изучаешь. Ну, сложных расчетов мы пока что не делаем, но чертежи надо хорошо читать. Каждый год техминимум — это уж само собой.

Еще одна ленинградская встреча, я должен рассказать о ней. В первом цехе, на самой верхотуре, на «галерке», работает скромный сероглазый человек. Евгений Васильевич Кибенко, слесарь-лекальщик. Я случайно узнал о нем. Историю токаря, который вырос до главного инженера, мне многие рассказывали. Историю чернорабочего, который стал конструктором, я тоже слышал от многих. А Кибенко двадцать лет назад был слесарь и теперь слесарь — какой уж тут рост? «Странный мужик! — сказали мне в цехе.— Кончил физико-механический техникум, а в мастера отказался идти. От тисочков ушел, к тисочкам и вернулся».

— Кому что нравится,— объяснил Кибенко.— Нет, дело не в деньгах, мастера у нас тоже получают прилично. Просто я с детства любил ковыряться в механизмах, часы все разбирал. Техникум для чего? Понимаете, надоело бегать к конструкторам за каждой мелочью. Вот я делаю шаблон, у меня допуск — три микрона. Глазом тут не уловишь, глаз воспринимает до восьми соток, тут уж инструментальный микроскоп. Вычерчу на плитке, а где-то не сходится. Бывает такое сложное черчение, что и ошибки не найдешь. Беги, значит, к конструкторам, а они заняты, а их не сразу найдешь... Теперь я сам проверю любой расчет, могу их и на ошибке поймать. Тут разговор идет на равных. Вообще, я вам скажу, нынешний лекальщик должен иметь среднее техническое образование. Иначе он слепой исполнитель, а это не интересно.

— Евгений Васильевич, дальше пойдете учиться?

— Оно бы, конечно, неплохо...— сказал он.

— Техника на заводе растет, задачи усложняются. Что, если в будущем лекальщику нужно будет высшее образование?

— Так то в будущем! — улыбнулся он.— Мне, между прочим, предлагали идти во втуз. Приходил инженер из отдела подготовки кадров, долго уговаривал... Я вам так скажу: надо будет для работы — пойду. Пока не надо.

После я побывал в этом отделе подготовки. Там собрались очень хорошие люди, аккуратные, старательные. По каждому цеху у них составлены списки рабочих, которые «не охвачены учебной сетью». В

первом цехе, где работает Кибенко, таких набралось девятнадцать человек.

— Вы не думайте, что мы формально подходим,— объяснили мне работники отдела.— Мол, не хочешь учиться, и не надо, и до свидания. Нет, мы убеждаем людей, следим за ними, курируем. Не можешь в вуз, иди хотя бы в техникум. Многих нам удалось убедить...

В былые времена я бы, пожалуй, восхитился такой настойчивостью в пропаганде учебы. Теперь, зная сложность проблемы, я задумался. Они ведь и модельщика уговорили поступать в вуз, хотя не было у него ни способностей, ни настоящего желания учиться. Нет, тут что-то не так... Когда-то Ломоносов пешком пришел из Холмогор в Москву. Сегодня никому не приходится пешком шагать в науку. Колхоз или завод направят юношу в самый лучший вуз, его поселят в общежитии, ему дадут стипендию. Ленинградскому металлическому заводу даже посылать своих ребят никуда не надо, он сам стал вузом, он так и называется сегодня: завод-втуз. Так мало этого. Ходят по «Холмогорам» хорошие люди, ходят по всем дворам и всех подряд уговаривают:

«И ты иди. Не можешь в институт — иди хотя бы в техникум».

«Да я землю люблю».

«Что ж, ты хуже других?»

«Но я работать хочу, пахать!..»

«Нет, брат. Все растут, и ты давай расти».

Проповедники этой схемы роста рассуждают примерно так. Пусть молодежь мечтает о высшем образовании, пусть хоть все мечтают — это отличный стимул для движения вперед. А жизнь внесет свои коррективы: в вуз попадут далеко не все. Которые не попадут, те и будут рабочими.

В этом рассуждении, на первый взгляд верном, молчаливо подразумевается, что рабочим может стать каждый: не вышло из тебя инженера — иди к станку. Но дело-то в том, что современному заводу нужны способные токари, талантливые модельщики, даровитые сталевары — нужны люди, которые дело свое выбирали по любви. Потому что насильно мил тут все равно не будешь.

Начальники цехов в один голос жаловались мне, что у большинства ребят, приходящих из средней школы, нет стремления к универсальности, к артистизму в работе. Работать работают, а вот мастерами своего дела, умельцами вроде бы и не желают быть. Дошло до того, что сегодня на заводе — на Выборгской стороне! — легче встретить конструктора, нежели токаря шестого разряда.

Есть у этой проблемы и другая сторона, весьма болезненная. Долголетними уговорами мы, как говорится, добились своего: выпускники школ чуть ли не все рвутся в институты. Пять человек на одно место, восемь, десять! Радуются профессора: у них есть возможность отбора. Ну и отберут — одного из восьми, из пятнадцати. А остальные? Их-то ведь больше, и они обижены, они считают себя неудачниками. Я полагаю, что здесь берет свое начало один из путей к равнодушию, безверию, пьянству, преступности, наконец.

Вот почему нельзя увлекаться одной-единственной схемой роста — роста *вверх* по служебной лестнице. Надо помнить и о другой схеме, быть может, менее эффективной и заметной, но столь же важной и по-человечески прекрасной, о росте *вглубь,* о росте мастерства.

Не новые вещи говорю я, так ведь полезно иногда и старые повторить.

«Неработнику,— писал Герцен,— начать работу не так легко, как кажется; многие думают, пришла нужда, есть работа, есть молот и долот, и работник готов...» Каким попало работником можно стать и от беды. Хорошим не станешь.

Тяга к знаниям всегда прекрасна. Тяга к аттестатам и дипломам, захватившая некоторую (и немалую) часть нашей молодежи, плоха, и надо прямо об этом сказать. Вы спросите у иного юнца, хочет ли он стать инженером-турбиностроителем. Он не знает. Пользоваться уважением — да, хочет. Говорить девушкам при знакомстве: «Я, видите ли, инженер»— хочет. А инженером быть, в сущности, не хочет, потому что не знает техники, не любит и, может статься, никогда не полюбит.

Он всего лишь «сочинил» себя, сочинил свой путь по традиционной схеме роста.

Обратимся к Писареву. Очень точно он заметил однажды, что «быть студентом вообще — так же невозможно, как быть птицей или рыбой. Надо быть кури-

цей, грачом, ястребом, окунем, щукой или карасем...». Можно добавить к этому, что из «вообще» студента и специалист выходит ни рыба ни мясо. А ведь найди он себе настоящее дело по душе, затрать на него все силы, которые понадобились для прохождения нелюбимых наук, все свое терпение, трудолюбие, упорство,— давно вышел бы в люди и обществу был бы полезен, и себе самому мил.

Мне осталось познакомить вас с Толей Зайцевым.

Он работает на Ленинградском металлическом, в первом цехе, на уникальном станке. У него сильные руки, спокойные карие глаза, мохнатые ресницы. И смущенно-милая улыбка. При мне к нему подошел мастер.

— Толя, завтра побриться, постричься. Пойдешь сниматься на Доску почета.

Тут он и улыбнулся. Очень славный парень.

Я расскажу о нем для того, чтобы стало понятно главное: любой человек в любое время может круто изменить течение своей жизни. Слова, которых я сам не люблю: «навсегда», «навечно», «до гроба», пусть не пугают вас. Можно пойти на завод, а после, узнав свое призвание, поступить в институт. Можно и соединить труд с учебой. Это принципиально важно. Без этого все наши благие рассуждения повисли бы в воздухе.

Учение и труд всегда, во все века были разделены пропастью. Одним от рождения было предназначено делать «черную» работу, другим — учиться в оксфордах и кембриджах. И чрезвычайно редко удавалось рабочему вырваться из своего, до гроба уготованного круга.

Толя Зайцев пришел на завод из ремесленного. Техника давалась ему, он быстро рос, работал в своем цехе чуть ли не на всех станках — настоящий универсал. К исходу третьего года его поставили обтачивать роторы паровых турбин. Он вначале оробел: запори такой ротор — миллионы рублей убытку. Потом освоился, привык, втянулся. Вместе со старыми токарями начал прикидывать, как лучше, быстрее работать. Ходил после смены на сборку, следил за стендовыми испытаниями — интересно! Вся технология перед глазами, разные идеи лезут в голову... Когда Толя пришел в цех, один ротор обтачивали около месяца. Теперь за месяц делают шесть роторов. А станок все тот же.

И вот, когда занялся парень этой тонкой работой, образования показалось ему маловато. Тут же на заводе он поступил в вечернюю школу рабочей молодежи. До призыва в армию успел окончить восемь классов, после армии — десятилетку. С новыми познаниями работать стало еще интересней, он сам начал придумывать кое-какие усовершенствования, их приходилось рассчитывать — знаний опять стало ему не хватать. Как-то он пришел с очередной своей идеей к технологу цеха, тот долго слушал его, смотрел наброски чертежей и наконец сказал:

— Слушай, Зайцев, у тебя ведь голова варит... Поступай-ка ты в институт. Характеристику тебе дадим. Поступай, честное слово!

Мать очень переживала:

— Жениться тебе пора, Толька. Когда ж я внуков дождусь?

— Не хочу жениться, хочу учиться!— смеялся он.

— Снова читать до ночи? Смотри, здоровье свое подорвешь.

— Ничего, мать, выдюжим! Вари побольше мяса.

Толя поступил в институт, он учится и работает, и это действительно очень трудно. Я вовсе не хочу обманывать читателей и рисовать этот путь облегченно. Он не каждому под силу, он доступен только настоящим людям.

Толя Зайцев встает в шесть утра. Умывается, ест, едет на завод. И полная смена у станка, как у любого рабочего. Потом он умывается, обедает и бегом во втуз. Хорошо еще, что лекции читаются здесь же, на заводе. Потому что, как уже сказано, Ленинградский металлический стал заводом-втузом. Толя Зайцев входит в аудиторию, раскладывает свои конспекты — и полный учебный день, как у любого вузовца. В полночь Толя добирается к себе на Охту. Спать — до шести утра. Ну, есть еще домашние задания, есть курсовые работы, есть черчение.

— Недавно встретил знакомых ребят из политехнического,— рассказывал мне Толя Зайцев.— Они поступили на дневное, только учатся. «Ну как,— спрашиваю.— Дышите?»—«Ой, Толька, ты бы знал! Времени не хватает».—«Ну да!— говорю.— Скажи пожалуйста».

Завод-втуз — это совсем не просто. Он уже был на Ленинградском металлическом в тридцатые годы, из стен его вышло более пятисот инженеров, многие из

них и сегодня строят турбины. Но после, в 1940 году, втуз при заводе пришлось закрыть. Почему? Он стал, как выразился один из его выпускников, *неконкурентоспособен* по сравнению со всеми остальными, обычными институтами. По сравнению с тем же политехническим, в котором обучаются тысячи студентов, в котором и кафедры сильнее, и развиваются свои научные школы.

И все же завод-втуз возродили вновь. Ради того, чтобы рабочие могли учиться, не перенапрягая всех своих душевных и физических сил. Оказалось, что есть у них и преимущества перед обычными студентами. Такому Толе Зайцеву не нужно объяснять, что такое станок и как он устроен. Его незачем пичкать прикладными знаниями, описательными дисциплинами, конкретной технологией: это он и без лекций знает. Конечно, познавать теорию втузовцам трудно, труднее, чем «дневным» студентам, но учебный план составлен таким образом, что в течение всех шести лет они первое полугодие учатся без отрыва от производства, а второе — с отрывом. При этом самые сложные науки изучаются как раз тогда, когда они свободны от работы.

Умно придумано.

Толя Зайцев перешел уже на четвертый курс. Через два года он закончит учебу. А мать все переживает. Она у него работает вахтером и, когда Толя бежит мимо нее на занятия, спрашивает:

— Урок-то выучил? Смотри, Толька, сессия на носу!

1962

...НО БЕЗОПАСНО

Лучших — на передний край! Лучших из лучших — на новостройки, в цехи заводов, на промыслы, в шахты. Вот к чему мы привыкли, и это справедливо, правильно. Только «заднего края» у промышленности нет.

Будут совершаться чудеса трудового героизма, и корпуса нового завода в тайге появятся в срок, а после из-за бездарной работы какой-нибудь тихой тыловой конторы захлебнется все наступление.

Это бывает, к сожалению; раньше это бывало частенько. Я близко знал одну такую контору — главк, занятый комплектацией новых химических заводов. Обыкновенный снабженческий главк, но только очень уж плохо работавший.

Тихо и незаметно жил этот «химкомплект». Жил в старом обшарпанном доме, упрятанном в глубине московского двора. По утрам собирались служащие, рассаживались по тесным кабинетам, писали отношения, звонили по телефонам, читали, считали. В полдень поднимались между столами и, разминая поясницы, делали зарядку. В обеденный перерыв жевали бутерброды или забивали «козла» на канцелярских столах. И снова трудились до конца рабочего дня.

Невидный труд.

Но с самого начала я попрошу вас отнестись к нему с полным уважением: слишком многое зависит от этого труда. Огромная страна развивает химию. Возводятся сотни новых заводов. Десятки тысяч людей работают на стройках, роют котлованы, ставят коробки цехов, монтируют оборудование. А где-то в другом месте, в сотнях других мест, делается оборудование — аппараты, компрессоры, реакторы, трубы.

На пересечении этих путей и стоит наша тыловая контора.

И вот, вообразите, я узнаю, что в Воронеже на заводе синтетического каучука второй год лежат ценнейшие импортные полимеризаторы. Почему? Снабженцы не обеспечили поставку насосов. А в Торжке выстроены цехи крупнейшего в Европе завода полиграфи-

ческих красок, и надо срочно монтировать паровые котлы, а их нет, хоть кричи караул,— не дал котлов все тот же тихий «химкомплект».

То есть до того он плохо работал, что стал в своем роде знаменит. И после многих критических выступлений газет (в том числе и моих двух статей) кончилось дело тем, что этот главк попросту ликвидировали. Такое есть у меня приятное воспоминание.

Откуда берутся снабженцы?

Горы книг написаны о том, как люди становятся мореходами, скрипачами, лесорубами, золотоискателями, врачами, поэтами, доменщиками, модистками, жокеями, летчиками, ночными сторожами. А как становятся снабженцами?

Случайно.

Так же, как мореходами, скрипачами, лесорубами, доменщиками, жокеями, хирургами, журналистами... Еще Паскаль заметил, что «самая важная вещь в жизни — выбор ремесла, и выбор этот зависит от случая».

Ладно. Пусть зависит. Но не до такой же степени! Никогда до прихода в «химкомплект» я не подозревал, что случай может быть так всесилен.

— ...Как попала сюда? В общем-то неожиданно. Во-о-он за третьим столом — видите?— сидит девушка в вязаной кофточке. Мы с ней познакомились на улице Горького, в магазине. Ну, пока стояли в очереди, разговорились. Я рассказала, что вот диплом у меня есть, а работы по специальности никак не найду. А она мне: «Вы приходите к нам. У нас всех берут».

Так технолог мясо-молочной промышленности комсомолка Римма Губина стала старшим инженером электротехнического отдела в главке, опекающем химию страны.

Погодите удивляться. Я начал со случая сравнительно благополучного. Римма — работник энергичный, толковый, старательный. Плохо, конечно, что, ни дня не проработав на производстве, молодые инженеры садятся за концелярский стол. Еще того хуже, что делать им приходится совсем не то, чему их учили в вузе. Это — растрата образования, но они молоды, все у них впереди, в хорошем коллективе из таких выходит толк.

Была в главке категория снабженцев более сложная. Человек работал, скажем, в Госплане, занимал со-

лидный пост, потом затеял склоку и с поста слетел — куда его теперь? Назначить начальником отдела в «химкомплект». Другой работал в Министерстве мясной и молочной промышленности, был послан «на укрепление» в Ростов, ехать отказался, получил строгий партийный выговор, после этого поехал, но год спустя все-таки из Ростова сбежал — этого куда? Правильно: начальником другого отдела все в тот же главк. Третий схлопотал свой «строгий с предупреждением» за спекуляцию автомобилем, с поста тоже был снят — и, пожалуйста, руководит еще одним отделом.

Я вдруг по-новому услышал здесь примелькавшийся термин *подбор* кадров: где-то они выпали, эти люди, здесь их «подобрали». Во всех этих случаях действовала одна логика: их послали в главк не потому, что они т у т нужны, а потому, что т а м они не были нужны.

Третью, большую категорию работников главка составляли люди, которые не только к химии, но и вообще к технике не имеют никакого отношения. Вот рассказ одного из них — старшего инженера:

— Образование у меня, считаю, среднее. Учился на рабфаке и в армии — годичные курсы при академии. Взысканий не имел. Начал солдатом, вышел подполковником, а в гражданке не был. Но один знакомый военный посоветовал: есть, мол, такие сбытовые организации. Сходи, говорит, может, найдется для тебя склад или какая контора, чтобы сидячий образ жизни. Ну, я в гражданке на многое не претендовал. Прихожу в отдел кадров. «Что,— спросили,— знаете?»— «Если,— говорю,— сейчас не знаю, то в принципе могу узнать...»

Нет, я ничего плохого лично о нем не хочу сказать: человек заслуженный, испытанный, и дисциплину знает, и политически грамотен, да и другие сотрудники главка люди совсем неплохие. Но вот конечный результат: в отраслевых отделах «химкомплекта» из шестидесяти четырех сотрудников только шестнадцать инженеров и семь техников работали по специальности. Остальные — мясомолочники, путейцы, текстильщики, статистики, педагоги, юристы и люди без всяких дипломов и даже без аттестатов зрелости. Один сам пришел, другого знакомый привел, а у того свои знакомые — дедка за репку, бабка за дедку,— и заполнили штат. Чего же удивляться, что они «тянут-потянут — вытянуть не могут».

Конечно, весь этот «подбор»— редкий, почти уникальный случай. Злосчастному главку с самого начала не повезло: он создавался на излете очередной реорганизации, последним из ему подобных, когда лучшие специалисты были уже заняты, кадры набирал человек, который был «и. о. начальника», после него больше года главком командовал другой «и. о.»— тут целая цепь случайностей. Но, скажите, мог бы завод работать с такими специалистами? Можно ли домну или прокатный стан доверить мясомолочнику или юристу? Поставлю вопрос по-другому: сами они, эти люди, решились бы командовать домной?.. То-то и оно!

Разумеется, я отдаю себе отчет в том, что не одним дипломом измеряется полезность работника. Однако при нынешнем развитии техники даже дипломированный инженер, если он не хочет отстать, должен постоянно учиться. Надо понимать, что в этих условиях энтузиазм, не подкрепленный знаниями, все более приобретает характер — как бы это выразиться — платонический. Надо и то принять в соображение, что настоящая одержимость, вдохновение или, как мы чаще говорим сегодня, г о р е н и е приходят к человеку лишь при одном условии: он должен любить свое дело, избранное однажды и на всю жизнь.

Между тем люди случайные — они, как правило, и временные. Одни ждут работы поинтересней, другие — поспокойней, третьи — «пооплачиваемей». А в целом за три года существования «химкомплекта» уволилось семьдесят три сотрудника — 42,2 процента всего состава. И столько же пришло, и так же далеки были пришедшие от химии.

Вот как объяснил один из них свое появление в главке:

— Вышел на пенсию, к пенсии имею право прирабатывать сто десять рублей. Предложили начальником охраны завода. Прикинул: ставка подходящая, но ответственность там большая.

Недели две я ходил к этим людям, как на службу, знакомился с ними, беседовал, спорил, смотрел сводки, изучал цифры. Многое стало мне после этого ясно. Пожалуй, даже слишком ясно... Как бы это объяснить? Поначалу все в таких случаях возмущает вас, потом вам говорят: «Войдите в наше положение»,— и вы входите в положение, и непонятное становится привычным, загадочное — благопристойным.

Потом-то я привык...

А что? Попробуйте домоуправу сказать, что у него двор не подметен. Он все вам разъяснит в наилучшем виде. Скажет, что дворники все лодыри, а в райжилуправлении все бюрократы, что руководят им, домоуправом, худо, и Моссовет не на высоте, а с высоты третий день кряду валит снег — о чем там думают, «наверху»?

Любой упрек, который я обращал к моим собеседникам из главка, они тотчас «переадресовывали» в сторону (поставщики виноваты, проектанты, смежники) или вверх (Госкомитет не на высоте, Госстрой и т. д.). Дошло до того, что Александр Сергеевич Лушкин, начальник отдела синтетического каучука, продиктовал мне:

— Прошу записать такое мое мнение. Подбор и расстановка кадров в нашем «химкомплекте» являются классическим образцом нарушения всех партийных решений о подборе и расстановке кадров.

Я дословно записал решительное высказывание Александра Сергеевича. Записал также, что из десяти сотрудников его отдела лишь трое работают по специальности; остальные знают химию (что, впрочем, еще требует проверки) в объеме десятилетки. А вслед за тем без особого труда выяснил, что эти кадры в отдел тов. Лушкина подбирал... сам тов. Лушкин.

— Дело вообще поставлено плохо,— продолжал он свою «контркритику».— У нас, к вашему сведению, не было еще случая, чтобы ресурсы полностью покрывали потребность. А что такое комплект оборудования? Вот вам надо одеться. Вы берете пиджак, брюки, туфли, шляпу, галстук — так? И вдруг у вас срезают десять процентов фондов. Либо вы без пиджака, либо без штанов!

Возразить вроде бы и нечего. Контора сама ничего не производит: что ей дают, то она и распределяет по стройкам. И если не дали ей этих котлов для Торжка, то и винить снабженцев не в чем. Но я не хочу разговоров «вообще». Мне уже известна такая «частность»: котлы существуют в природе. Их нет в Торжке, но второй уж год они лежат на одном ярославском заводе, которому не нужны. И я возражаю Александру Сергеевичу:

— Пример ваш с костюмом хорош, да не полон. Вы ведь не один объект «одеваете», а больше двухсот. Фонды вам срезали, ладно. Двухсот заводов уже не

обеспечить, а только сто восемьдесят. Но вы ведь и этого не делаете! Большую часть аппаратов, приборов, машин вы распылили, раскидали куда попало. Вот они и стоят, ваши заводы, десять в штиблетах, но без пиджаков, еще десять в пиджаках, но без штанов, еще двадцать в шляпах, при галстуках, а там в чем мать родила.

От высокохудожественных сравнений перейдем к прозе жизни. В тот год, когда я пришел к снабженцам, на Барнаульском заводе искусственного волокна был сорван пуск двух важнейших производств — не хватило двадцати четырех километров кабеля. На другом заводе бездействовал готовый выстроенный цех серной кислоты: не хватило семнадцати километров кабеля. «Дефицит!» — кричали снабженцы. А потом вдруг выяснилось, что на прочих стройках, опекаемых главком, этого кабеля, не пошедшего в дело,— силового, бронированного и прочего — скопилось семь тысяч девятьсот шестьдесят пять километров!

Миллиарды дает государство на развитие химии. Но разве не ясно, что при таком «дефицитном» хозяйствовании всегда всего будет не хватать... Новые цифры выстраивались передо мной, строгие колонны и шеренги цифр. Они выглядели убедительно и патетично. В них была покоряющая определенность. Но они воевали между собой, эти колонны и шеренги. Стон стоял в казенных папках, и лопались скоросшиватели, не в силах утихомирить эти яростные споры.

Однажды я догадался провести такое исследование. Слева положил ведомость о ходе комплектации строек, которую мне дали в главке. В ней дотошно перечислены были «единицы» оборудования, отправленные на каждую стройку. А справа я положил полученную в Госстрое СССР сводку о состоянии дел на тех же самых стройках.

Вы не специалист, читатель, вы далеки от проблем снабжения, но с позиций простого здравого смысла скажите: что лучше — собрать полностью хотя бы один завод или «размазать» эти машины по десяти стройкам? Куда надо дать полный комплект оборудования — на пусковой объект или туда, где только еще роют котлован?

С удивлением я убедился, что колонна цифр, лежащая слева от меня, никак не связана с колонной цифр, лежащей справа. Оборудования не хватало на заводах,

которые были уже выстроены, зато в других местах полные комплекты «единиц» лежали на площадках, где даже котлована не было. Снабженцы, судя по всему, попросту не интересовались ходом строительства.

В левой сводке — «отгружено 132 единицы», в правой — «строительство не начато, техдокументации нет». В левой — «235 единиц», в правой — «производятся работы по нулевому циклу». В левой — «303 единицы», в правой — «проекта нет, капиталовложения не выделены...». Три года, четыре, пять лет будут валяться эти злосчастные «единицы»! Да что там «единицы», я вдруг увидел умные аппараты, реакторы, компрессоры — сгусток ума и вдохновения тысяч людей. Брошены, омертвлены! Будут теперь ржаветь под дождем на юге, под снегом на севере.

«Даже смотреть глупо»,— говорил в таких случаях Салтыков-Щедрин.

Я оторвался от бумаг. Контора жила обычной своей тихой жизнью. Пахло чернилами и скукой. Близился час бутербродов. Рядом говорили о каком-то челябинском письме: «Варвара Петровна, будьте добры, не у вас ли оно?» Я заглянул в письмо. Челябинск любезно напоминал конторе, что на лакокрасочном заводе второй год лежит импортная английская установка «Нордак», за которую плачено два миллиона золотом. И нет возможности пустить ее. Почему? Потому что главк забыл заказать для нее сборник кислоты — отечественный, несложный, стоящий всего-навсего полторы тысячи рублей.

Так при чем же тут ресурсы, фонды, объективные причины и прочие «вообще»? Уж такую-то безделицу главк мог решить самостоятельно. А иначе зачем он нужен?

Надо, товарищи, подметать свой двор.

Людям свойственно вести отсчеты всякого рода от собственного «я»: я и такие, как я,— норма, а те, кто не похож на меня и на таких, как я,— отклонение от нормы. Думаю, что, если б завтра штат главка заполнили спринтеры и балерины, они тут же взялись бы доказывать, что снабженец прежде всего должен быть быстроногим и обаятельным. Похожую «теорию» сочинили, понятно, и те товарищи, которых я встретил в этой тыловой конторе.

Суть теории в том, что они, дескать, не имеют пра-

ва думать, решать, контролировать стройки и оперативно вмешиваться в планирование. Почему? Потому что это была бы «партизанщина». Потому что у нас плановое хозяйство. Потому что они изо всех сил пекутся о государственных интересах... Слова звучали самые высокие, но за ними маячила все та же древняя хата, которая с краю. Зная кадровый состав главка, я понимал, что иначе работать они попросту бы не смогли. Один из уважаемых здешних «инженеров» (он обеспечивал оборудованием семнадцать новостроек) так объяснил мне, к примеру, устройство резиносмесителя:

— Большущая, знаете, установка, вот с эту комнату. И в нее пускают резину в полужидком виде — я сам видел, когда был в командировке. Ну, что там, внутри, не видать: все в закрытом виде. А после, вы не поверите, открывается дверца — и готовые шины. Я так удивился!

Разобраться в проекте современного сложного производства такой человек не может — отсюда вывод: это не входит в его обязанности. Понять ход большой, на десятки километров раскинутой стройки ему не дано,— значит, и этого делать не следует. Главным он считает именно то, что способен делать: составление ведомостей и справок, телефоноговорение, прием «входящих», рассылка «исходящих». И ведь трудится, старается, ночей, быть может, не спит... И от этой его хлопотливой деятельности плохо приходится государству.

Но я не могу сказать, что вся беда в одной безграмотности этих людей. Конечно, для того чтобы комплектовать химию, надо знать химию, а чтобы быть инженером, надо... быть инженером. И все же дело не только в этом. Да и были в главке, кроме неучей, дипломированные специалисты. Почему же и они — далеко не дураки и совсем не лодыри — так равнодушно, формально, тупо делали свое дело?

Обо всем не рассказать мне, но один узелок я постараюсь здесь развязать. Пусть он послужит поводом для размышлений. Речь пойдет о ярославском заводе, на котором обнаружились «лишние» (нужные Торжку) котлы. Как они попали туда?

Вообразите, что вы служите в «химкомплекте». Вы— начальник главка, точнее, и. о. начальника — именно в этой должности пребывал в ту пору Максим Иванович Павлов. Вы сидите в своем кабинете, и дел у вас невпроворот, и опыт у вас порядочный, и права вам

даны немалые. В «Положении» о главке записано, что вы имеете право: «а) проверять на стройках правильность использования выделенного оборудования, б) производить перераспределение неустановленного оборудования, в) устанавливать очередность отгрузки...»

И вот, представьте, является к вам работник главка, ваш подчиненный, только что вернувшийся из командировки. Он был в Ярославле и докладывает вам, что цех фталевого ангидрида там не строится. Проекта — нет, денег — нет, фундамента — нет. Между тем вы собрались заказывать для этого цеха оборудование... Ваше решение?

Вот и не угадали. Вы, конечно, подумали, что заказы надо отменить, не так ли? А Максим Иванович спросил только: «В титульном списке есть? Заводом заявлено?» И приказал: «Давать!»

После этого главк загнал в Ярославль тьму оборудования. Не только котлы, но и подогреватели (они присланы были из Узбекистана), и теплообменники (из Дзержинска), дифманометры (из Москвы) и т. д. и т. п. А фундамента все нет. А цех все не строится. И следовательно, все эти аппараты, приборы, машины, которые позарез нужны где-то на других стройках, будут целую пятилетку лежать мертвым грузом.

Безобразие? Конечно! А кто виноват?.. К очень важному моменту мы подошли: сейчас вам станет ясна вся «технология» дела. На любом заводе, если случится брак, виновники известны. В тихой тыловой конторе виноватых вам не найти.

Вы смотрите: если бы Максим Иванович решил приостановить поставки, за это «в случае чего-либо» пришлось бы нести ответственность. А поскольку решения он никакого вроде бы не принял, ему и отвечать не за что. Ясно?

Идут стрелковые соревнования, на которых призы раздаются не за число попаданий, а за количество выпущенных пуль. Попадания тоже в общем учитываются, но главное — выполнение плана стрельбы «в суммовом выражении». Если вы энтузиаст, если ради интересов дела готовы забыть о личном благополучии,— вы будете целиться, поражать мишень. Но другие, кто половчей, обойдут вас, выпустят больше пуль. Их будут хвалить на собраниях, им все призы. И если вы слабый человек, то, утешив себя бессмыслицей типа «не нами заведено» или «все так живут», тоже пойдете

палить в белый свет как в копеечку. В Магадан? Пожалуйста. В пустыню Кара-Кумы? Ради бога!

Тыл есть тыл. На переднем крае результаты труда любого коллектива видны издалека. Попробовал бы завод сорвать выполнение плана! А наш «химкомплект» из года в год выполнял план комплектации, по существу, на шестьдесят процентов, а то и на пятьдесят, на сорок — и ничего, все ему сходило с рук. Люди, от которых столь многое зависело, ни за что не отвечали — вот корень всех зол, главная их причина.

И была вторая причина, тоже главная: здесь никак не поощрялся честный труд. Тыл есть тыл: орденов этим людям не давали, благодарностей не объявляли и даже концертов «по заявкам знатных снабженцев» не устраивали (вы не улыбайтесь, я об этом всерьез говорю). Могучие рычаги материальной заинтересованности также бездействовали: зарплата никак не была связана с итогами работы. И премии — не связаны.

Я листал длиннейшие списки «отмеченных». Своего рода табели о рангах: начальники отделов получали от пятидесяти до ста рублей, старшие инженеры — поменьше, простые инженеры — еще меньше. К 7 Ноября — сто семнадцать человек, к 1 Мая — сто четырнадцать, к Новому году — особый список, в нем все руководство главка. Помилуйте, какие ж это премии? Стародавние чиновничьи «наградные»— вот что это такое! Они ведь совершенно не зависят от активности работника, его познаний, энергии, инициативы, принципиальности... Впрочем, тут я, кажется, ошибаюсь. Один из инженеров проявил как-то инициативу — выступил с критикой недостатков,— и, пожалуйста, его лишили премии. Так что изредка экономические рычаги все же приходят в движение: поворачивают людей на стезю тишайшей жизни.

Выходит «Крокодил» с очередной критикой в адрес главка. А через день там проводится открытое партийное собрание. Я сижу на нем, я жду бури: известно ведь, как воспринимаются такие события в любом нормальном коллективе. Признают ли они свои ошибки? Или, напротив, будут возражать? Опечалены ли? Возмущены?.. Один за другим встают ораторы — о «Крокодиле» ни полслова. Привыкли. А кто не привык, тот, видимо, боится. А кто не боится, тому наплевать. А кому не наплевать, тот убежден, что слова тут бессильны.

Итак, с одной стороны, полная безнаказанность. С другой — полная незаинтересованность. И все это сдобрено «тыловыми» настроениями... Какая благодатная почва для произрастания бездумья, безделья, карьеризма, равнодушия, беспринципности. Люди, склонные к этим грехам, легко превращались тут в ответственных бездельников и безответственных деляг. И загоняли ценнейшие машины неведомо куда, и умело отписывались, мастерски спихивали с себя ответственность, а после кончали свой рабочий день, раскланивались учтиво, ехали домой и спали спокойно, и снились им розовые сны, и совесть их была чиста... Ко всему привыкают люди.

Только свежий человек, попавши в такую тихую контору, чувствовал себя, как живая чернобурая лиса в меховом магазине.

Когда мне стало известно все то, о чем вы прочитали сейчас, я решил посоветоваться с учеными-экономистами. Они во многом помогли мне разобраться. Но главное я понял еще в лифте... В этом учреждении был непрерывный лифт — знаете, бесконечная цепь кабинок, в которые прыгаешь на ходу и которые где-то под крышей переваливаются в соседний ряд. Так вот на лифте было объявление:

«ПРОЕЗЖАТЬ КОНЕЧНЫЙ ЭТАЖ
КАТЕГОРИЧЕСКИ ЗАПРЕЩЕНО!»

А под этим в скобках:

«...НО БЕЗОПАСНО».

Деятельность тихой конторы проверяли, как я узнал, многочисленные ревизоры. Всегда все было «в ажуре». Конечно, распылять оборудование, губить машины и получать за это премии — категорически запрещено. Но безопасно: за это в «химкомплекте» никого еще не осудили.

И хотя прошло с той поры немало лет, хотя многое изменилось за этот срок, я хорошо запомнил встречи со снабженцами и главный свой вывод, сделанный после этих встреч: судить о тыловых делах надо по самым суровым законам переднего края. Потому что, я повторю это, «заднего края» у народного хозяйства нет.

1962

УМАНСКИЕ ВСТРЕЧИ

КЛЕЙМО

Чувство соревнования, ревностное стремление не отстать, быть первым свойственно людям. Кто выше прыгнет? Кто быстрей пробежит? Кто дальше бросит?.. Вспомните: с этим мы являемся на свет.

Потом взрослеем и свои чувства осознаем. Когда рождается желание помочь отставшему, чтобы всем вместе двигаться вперед, то это и есть социалистическое соревнование.

Какую же прорву усилий надо затратить, чтобы это чувство — врожденное, осознанное, ставшее проявлением идейных стимулов к труду — в людях... приглушить!

Вот мысли, которые занимали меня, когда я был на Уманском машиностроительном заводе. Поначалу я собирался писать всего лишь о плохой, «без огонька» работе организаторов соревнования. Ну вроде бы они изо всех сил должны его «вводить» и «внедрять», а вот не внедряют, не вводят.

Потом, прожив в Умани неделю и вторую, я по-иному стал смотреть на вещи. Нет, упругое слово в н е д р я т ь предполагает некое сопротивление. Внедряют то, чего в натуре нет. А соревнование есть, оно в природе человека. И если плохо ведется оно, то это значит, что ему мешают нормально развиваться.

Таков мой вывод, я намерен подтвердить его материалом своих наблюдений. Начать придется с одной неприятной истории. О ней говорилось в письме группы рабочих, которое и привело меня в город Умань.

Факты подтвердились. Так оно все и было в механическом цехе: один рабочий украл у другого клеймо. Один браковщик — у другого. И пошел «подписывать» свои детали чужим клеймом. Случись отныне брак, и его вычтут за счет другой смены — смены Срополова.

«...Последствия малоприятны,— говорилось в письме рабочих.— Особенно

если учесть, что смена мастера Ярополова борется за звание смены коммунистического труда».

Выглядело это примерно так. Возвращают со сборки два шнека. Мастер вызывает «виновника»— токаря Ю. Черновола: «Опять у тебя брак! Исправь». Тот на дыбы: он свой почерк знает, свои детали из тысячи выберет, это не его обточка. А мастер ему: «Видишь клеймо? А шнеки в нашей смене ты один точил. Ясно?»

Им даже в голову не приходило сомневаться. Когда уже поймали браковщика с поличным, так и то начальник ОТК отказывался верить: «Да вы что?! Подите проспитесь! Такого сроду у нас не было».

И впрямь не было. Ан вышло.

Прежде чем продолжать рассказ, замечу, что вовсе не считаю проступок одного человека позором для коллектива. Все зависит от того, как коллектив отнесется к проступку. Возмутится, вынесет сор из избы — будет чист. Ну, а спрячет, загонит болезнь внутрь — что ж, тогда и разговор другой.

В Умани коллектив возмутился.

Тотчас же после того, как все открылось, смена провела собрание. Постановили: браковщика от работы отстранить, просить директора, чтобы перевел его в подсобники. Протокол вел, между прочим, сварщик И. Грищенко, секретарь партбюро цеха: он вполне был согласен с рабочими.

Но прошла неделя, и дело было спущено на тормозах. Директор ограничился выговором. По партийной линии браковщику *указали*, и только. На партбюро не зачитывали решения смены, сам Грищенко вдруг переменился и говорит людям, что-де все правильно и он не понимает, чего им еще, собственно, нужно.

«Ленин учил, что если преступление совершил коммунист, то взыскать с него нужно вдвойне. А у нас именно потому, что он в партии, ему простили «ошибку». Справедливо ли это?»— так заканчивалось письмо в редакцию.

Все оно легко поддавалось проверке, и я в первый же день убедился, что рабочие в своем возмущении правы.

На второй день я встретился с похитителем.

Передо мной был плотный, тяжело двигавшийся мужчина. Не торопясь он провел меня в контору, предложил табурет, сам сел и сдернул картуз, открыв круглую бритую голову. На вид ему было лет сорок пять. Темное лицо его хранило следы многих забот и выражало не то чтобы испуг («Ну вот,— сказал он, садясь,— уже и Москва занялась мною»), а скорей покорное ожидание бед, которых он не ждал для себя, но к которым привык. Глаз он, впрочем, не прятал.

— Что тут скажешь... Уж раз, как говорится, разоблачили... Стыдобина.

У него поизносилось клеймо, «четверка». И он попросил контрольного мастера приготовить замену. Тот обещал. Действительно, на другой день в шкафчике, где хранится инструмент, он нашел новое клеймо. Глянул: «пятерка». «Ай-яй-яй,— подумал,— неувязка. Эдак любой рабочий, если, конечно, он нечестный, может воспользоваться... Я вот, к примеру, не возьму,— подумал еще,— а другой-то схватит!» И положил чужое клеймо в карман. «Спрячу,— подумал.— Пусть-ка поищут». Но прошел день, другой — не ищут. «Прямо базар какой-то, а не цех. Надо их наказать за разгильдяйство». Ну и решил «пятеркой постучать». А после (рисовался ему такой разговор) подойдет он к сменщику и скажет, будто невзначай:

«Как полагаешь, Леня, каким клеймом бью?»

«Как это каким?— скажет тот.— Четверкой».

«А ну-ка глянь».

Сменщик ахнет:

«Мое! Где взял?»

«А чего вы *ложите* клейма где попало!»

Ну тут они, конечно, посмеются, и он отдаст «пятерку» и скажет: «С тебя, Леня, магарыч».

Удивительно все нелепо и потому похоже на правду. Выдумать он мог бы что-нибудь и половчей. Но больно уж далеко зашла его шутка. Ведь он недели две орудовал этим клеймом и вошел во вкус, и бог знает, сколько бы еще ехал на чужом горбу, если б рабочие сами не схватили его за руку:

— Каким клеймом бьешь?

— Вот...— растерялся он.— Смотрю, лежит на полке.

— «Пятерка»?

— Я собирался отдать. Как раз, думаю...

Эх, ты!

Главное, был бы пустой мальчишка, так нет — солидный товарищ, капитан в отставке, отец семейства... Пренеприятная история.

Вечером я был в его доме, познакомился с супругой и сыном (старшие двое выросли, отделились, живут далеко), смотрел семейный альбом, вопросы задавал, и постепенно образ похитителя, нарисованный в моем воображении, стушевался. Я представлял себе прожженного дельца, на котором клейма негде ставить, в меру расчетливого, в меру лукавого, сытого, наглого.

Я увидел неудачника.

Ему не везло в жизни. Был в авиации, хорошо летал, войну окончил в 1945 году в Корее. И служба шла вроде неплохо. Так он по-глупому повздорил со своим полковником, и тот невзлюбил его: «Ну ты у меня попомнишь!» Очень долго добивался перевода в другую часть, и опять будто все удалось, его послали на Украину, и он долго ехал туда, а явился по начальству и увидел... своего полковника: того тоже перевели, и в тот же город. Ну, дослужил кое-как, и был обойден в чинах, и комнату получил в сырой развалюхе (так в ней и живет), и уволен был в отставку, когда меньше всего ждал этого и желал.

Тридцать пять лет стукнуло ему, а уже пенсионер, и надо все начинать сызнова. Окончил курсы шоферов, а устроиться почему-то не смог. В институт пошел, и его приняли, но снова посыпалась какая-то ерунда: однокашник один помешал. Чем? А выпивал, и пришлось составить компанию. После он просит: помоги, друг, по начерталке — как откажешь? А свое запустил, а учиться в такие годы тяжко и здоровье ни к черту. В общем, «психанул» перед самой сессией и бросил. Пошел на «Мегомметр», новый завод, начал землекопом, вышел в сменные мастера, и опять не заладилось. Почему? Так, из-за чепухи... Я съездил на этот завод, мне сказали там, что работник он был толковый, человек незлобивый, но вдруг поскандалил спьяна, хотя пил редко, и заявление об уходе написал из амбиции, думал, его удерживать будут, а директор тут же и подписал, потому что у директора своя амбиция. Пришлось начинать все на другом заводе, и работал неплохо, и снова полнейшая несуразность — клеймо.

Вы скажете, пожалуй, что причины всех этих «зигзагов» коренятся в нем самом, что невезение свое он делает сам, и потому нечего ему на зеркало пенять. И

я, понятно, соглашусь с вами, но добавлю, что это и есть классический тип неудачника. Он сам себе злейший враг, человек без стержня, с добрыми порой намерениями, но без упорства, без воли.

Факты все остались, какие были. А что-то переменилось. И я уже не мог судить этого человека с той же строгостью, с какой осудил бы расчетливого хапугу.

Я подумал, что директор завода был прав, когда, издавая приказ, не о проступке думал, а о человеке со всей его путаной судьбой. Потому и фамилию браковщика я счел за лучшее скрыть... Но если прав директор, то рабочие не правы. Выходит, напрасно они возмущались, зря писали в редакцию? Нет, все-таки не зря.

Кто они, эти люди, которых возмутила кража клейма, которые открыто говорили об этом на собраниях, не боясь вынести сор из избы? Постепенно я узнавал их. Узнал, что токарь Павел Импулев бегал по этому заводу еще мальцом, и отец его работал здесь, остался в войну, погиб в партизанах, и сын заступил на его место. Откровенно говоря, однажды он чуть было не ушел отсюда на другой завод (там, был слух, платили лучше) и даже взял трудовую книжку в отделе кадров, а после вышел за проходную, понял, что никогда ему не прийти назад, и так ему стало тошно, что он все-таки вернулся в свой цех. Видимо, завод для него не просто источник заработка, а нечто неизмеримо большее.

А Михаил Иванович Кравчук сам партизанил, трижды бежал из плена, был в Бухенвальде, ослеп после войны, и жена бросила его с двумя малышами, он сам вырастил их и выздоровел, вернулся токарем на завод. И еще мне известно, что однажды, застав сменщика за нехорошим делом (тот «забивал» переточенное отверстие, чтоб не заметили брака), Кравчук сказал ему: «Кому свинью подкладываешь? Брось!»

Знаком мне и этот пожилой, немногословный, скромный человек — электрослесарь Крылов. Он остановил меня дня три назад: «Вы писатель?.. Пойдемте». И повел меня за руку в конец цеха, где огромный продольнострогальный станок обрабатывал «вон ту загогулину», совсем небольшую деталь. «А берет, между прочим, сорок киловатт!» Сам Крылов на окладе, личной корысти нет у него, а вот привел «писателя» и следил

ревниво за блокнотом: все ли я запишу об экономии электроэнергии. Зачем ему это?

Я узнал людей и понял: небезразличие стало их сутью, они уже не могут иначе, и та история, которую мы разбираем сейчас, свидетельствует о личной заинтересованности рабочих в общем деле. К сожалению, не только об этом, но прежде всего — об этом.

Директор завода Виталий Борисович Афанасьев тоже прожил хорошую жизнь. Он опытный инженер, послан был на село и сдал без слова квартиру в Киеве, был секретарем райкома, получил орден за успехи в сельском хозяйстве, но мечтал вернуться в промышленность и через восемь лет добился — пришел на уманский завод. Он многое знает и помнит свой долг.

Вот и не понять мне, почему, проявив терпимость и некую даже душевную тонкость по отношению к одному человеку, он не нашел в себе простого такта в отношении ко всем остальным. Хотя знает силу коллектива и говорил мне: «Я на него смотрю двумя глазами, он на меня — в полторы тысячи глаз».

Да, рабочие на том сменном собрании поторопились. Они решали сгоряча, не зная всех обстоятельств дела, не выслушав «обвиняемого»— его не вызвали даже. Директор так решать не имел права. Он поначалу тоже возмутился, потом остыл.

Конечно, браковщик виноват... Хотя корысти тут особой не было, была глупость. Бил «пятеркой» на глазах у всего завода — его не могли не поймать... Ну, надо проверить, много ли пропустил брака,— это важно. Выждали неделю — нет, на сборке брак не вылез. Тот случай со шнеками так и остался единственным... Притом и работник неплохой, до этого все о нем хорошо отзывались. Виновен, слов нет, но заслуживает снисхождения.

Так примерно мог думать директор. И, я надеюсь, вы согласитесь с ним, тем более что выговор браковщику все же дали, премии лишили, и, главное, долго еще ему будет стыдно людям в глаза смотреть. Я понимаю и секретаря партбюро, потому что он тоже (надеюсь, что это так) прошел весь путь раздумий — от гнева до милосердия. Но от рабочих-то эта цепочка скрыта! Они видели начало и сразу — конец. Середина выпала. И потому их возмущение можно понять.

Почему же так вышло? Я вижу только одно объяснение. Механический цех, прежде отстававший, как раз-

к этому времени пошел в гору, обеспечил приличный задел, и решено было вручить ему переходящее знамя. Смена была передовая, цех стал передовой, весь завод боролся за высокое звание... Вот по этой-то «деликатной» причине и пожелали некоторые товарищи не то чтобы замять историю, но, как говорится, не особо ее раздувать.

Интереснее всего, что коллектив тоже исходил из этой предпосылки: раз он хочет быть передовым, значит, надо ему очиститься от скверны. И потому вся история эта не позорит рабочих, а свидетельствует об их настоящей политической зрелости. Чего им было бояться? Что кто-то скажет: вот-де соревнуются, а смотрите — хе-хе! — жулик. Ну и что? Они накажут жулика и пойдут дальше. Даже тяжкое преступление одного человека не есть клеймо на весь завод. Но вот что для такого коллектива решительно противопоказано — равнодушие. А Павел Импулев сказал мне после истории с браковщиком:

— Что мне, больше всех надо? Я и помолчу. Мне не интересно по цеху плескаться.

До сих пор многие на заводе убеждены, что браковщика помиловали «за партбилет». А ведь это в общем-то не так. И чтобы люди поняли, что это не так, всего-то и нужно было поговорить с рабочими. Право, они прекрасно бы все поняли.

На деле их мнением просто-напросто пренебрегли. И тем подорвали в них, пусть даже в самой малой степени, чувство хозяина. А человек, который не сознает себя хозяином, не может по-настоящему бороться за увеличение общественных богатств. Без этого соревнование никак не выйдет.

ОБИДА

Несколько лет назад имя токаря Бориса Смирнова гремело на Черкасщине, и люди привыкли видеть на газетных снимках простое и мужественное лицо бригадира лучшей в области, знаменитой комсомольско-молодежной... Так обычно начинаются очерки о «бывшем новаторе» — тема не новая.

Дальше привычной рукой набрасывается портрет Бориса: серые глаза, светлые волосы, слегка вздернутый нос, волевой подбородок, и все это (да, чуть не забыл, еще белозубая улыбка) — и все это делает его по внеш-

ности типичным передовым рабочим наших дней: «такие лица мы часто видим на плакатах».

Следует краткое (или пространное) жизнеописание героя. С юных лет Борис увлекся техникой, он токарь-универсал, но и теперь работает над собой, совершенствуя свое мастерство. Вот первые обязательства бригады Бориса Смирнова, вот цифры перевыполнения, вот совместные походы в кино и на стадион, вот ребята поступают в вечернюю школу рабочей молодежи, вот, наконец, коллективный портрет бригады: семнадцать парней улыбаются со снимка, который принят на хранение в фонды Уманского музея.

И все это пишется ради того, чтобы поставить в конце риторический вопрос: почему же ныне не слыхать о бригаде Бориса Смирнова? Куда он, так сказать, делся? Где он в настоящее время?

В самом деле, где теперь Борис?

А все там же — на Уманском машиностроительном заводе. Работает в том же цехе, на том же токарном станке, и рабочие его уважают по-прежнему. Вечернюю школу тоже не бросил, перешел в десятый класс, в футбол играет, он центр защиты в заводской команде, а что до производственных успехов, то при всех неизбежных подъемах и спадах, какие и раньше бывали у бригады, цифры перевыполнения с тех громких времен не уменьшились. И последнее, что, по-моему, важно: Борис, как прежде, любит свое дело.

— Мы когда выпускали машины на экспорт, валы дали мне. А тут как раз школьники у нас на практике. И один из них пристал: «Дайте хоть что-нибудь на том валу сделать». Станок я ему, понятно, отладил, но точил он сам. После ходили вместе с ним на станцию. «Ну, Женька, твой вал укатил в Болгарию!» У него глаза были!

Все правильно. Никакой он не бывший новатор. Да и чем мы, собственно, недовольны? Было время — гремело имя Бориса Смирнова, теперь гремят другие имена. Так и должно быть, потому что трудовая слава — не пожизненная рента. Потому что движение ударников — оно и есть движение. Движение, а не стояние!

Помню, на одной великой стройке шла борьба за право участвовать в перекрытии реки. Люди ревностно следили друг за другом, это было настоящее состязание, живое, азартное. Когда подсчитали кубы и тон-

ны, выяснилось, что первое место занял никому неведомый молодежный экипаж, ему и выпало право «первого ковша». Но собрались товарищи, весьма умудренные, и решили, что это будет несолидно. Дело в том, что имелся на стройке экскаваторщик увенчанный, так сказать, наперед утвержденный. Ему-то и вручили вымпел, его снимала кинохроника, и я видел, как выдохлось соревнование, лишенное смысла.

Это было, как я теперь понимаю, типичнейшее порождение культа личности, ибо он, культ, предпочитал устойчивость, «порядок», чтоб в каждом деле были утверждены лучшие, а из них изо всех — наизнатнейшие, самые главные: в кожевенном деле — один, в театральном — один, в биологии — тоже один...

Между тем какая вообще может быть «устойчивость» в настоящем соревновании, где весь смысл в движении, в постоянных переменах? Сами посудите, что это значит, если десять лет кряду одно и то же имя не сходит с газетных страниц? Это значило бы, что за десять лет никто не опередил увенчанного, не сделал больше, лучше. Но это было бы ужасно!

Может, самой этой проблемы «бывшего новатора» нет и мы волнуемся зря? Если человек зазнался, заелся, спился, привык сидеть в президиуме и отвык работать — тогда да, тогда надо задуматься над его судьбой и поговорить о том, что мы же сами испортили человека. А если он трудится честно — все правильно.

Так я и рассудил логично и здраво и разложил все по полочкам, а после остановился и подумал: отчего все же не оставляет меня чувство обиды за Бориса Смирнова?

В воскресенье мы отправились в Софиевку, знаменитый уманский парк. Борис показывал мне достопримечательности, а впереди белым шариком катилась Таня, его четырехлетняя дочь.

— Не пойму, как тут Потоцкий жил один. Хотя, конечно, граф: воспитание такое. С детства небось привык, чтобы все ему одному. Если еще кто попользуется, то уж ему не интересно. А я даже в кино один не люблю, надо мне кого-то локтем толкнуть: смотри, что делается!.. Между прочим, этот граф был порядочная шкура. Видите, валун в озере? Говорят, пятьсот крепостных тянули его да все под ним и утонули.

Тут маленькая Таня крикнула:

— Папа! Один уже вылез!

И впрямь из-за камня вышел какой-то дотошный экскурсант. Борис улыбнулся. Мне понравилось, что он не стал скучно разъяснять дочкину ошибку. Пусть верит, пока верится, что в мире нет ничего невозможного.

Мы дальше пошли, он сказал, что раньше они бывали в парке всей бргадой, купались, мяч брали с собой, а теперь это кончилось. Умань не Москва, сказал он. Софиевку с трех раз можно выучить наизусть. Тут был резон, но я чувствовал, что не в этом дело, не только в этом.

— Недавно я глянул на старую фотографию бригады,— сказал Борис,— сам удивился: из семнадцати человек осталось нас трое. Румелиди, Толя Потемкин и я. Остальные все разбрелись: кто сам ушел, кого уволили.

Он бы все понял и принял, если бы естественным был отход бригады на второй план. Скажем, кто-то обошел их, вырвался на первое место, вот и пишут теперь о других — на то соревнование. Но тогда и Борис со своими друзьями мог поднажать, и снова они взяли бы верх, во всяком случае могли бы бороться за первое место. А тут ничего похожего не произошло. Бригада пала, рассыпалась, вышла из игры по каким-то таинственным, канцелярским причинам, для Бориса неведомым.

— Я понимаю, состав может меняться. Вот и в армии от гвардейского полка останется горстка, и возьмут новобранцев, и будут они гвардейцы. Так ведь не сразу будут, их проверят в бою. Мы тоже вначале принимали ребят непросто. Подай заявление, и два месяца испытательный срок: как ты работаешь, чем дышишь? Теперь заявление в отдел кадров, две фотокарточки — и готово: он уже «гвардеец». Если откровенно, коммунистической бригада осталась только на бумаге.

Не думайте, что Борис не пытался расшевелить своих «новобранцев». Кое-что ему даже удалось сделать — и эти ребята воюют за план, за качество, за чистоту, но того, прежнего, нет.

Почему?

Я и раньше задумывался над тем, что сталось с тружениками, некогда прославившими себя. Это хорошо,

что на смену им явились новые герои, но вот Ботвинник дважды после своих поражений отвоевывал первенство. Болельщики извелись от срывов «Спартака», но вновь эта «бригада» вырывалась вперед, хотя век футболиста короче, чем век токаря. Почему же почти не бывает так, чтобы знатный ударник «отыгрался» на новом этапе соревнования?

У меня нет материалов для сколько-нибудь широких обобщений, но в данном случае я, кажется, понял причину: слишком малое зависит от Бориса Смирнова, слишком многое — от внешних обстоятельств. Состязания-то он продолжает, да болельщики ушли с трибун.

Бригада? Помилуй бог, уже не интересно. Появились участки коммунистического труда, смены, цехи, предприятия, вот уж города воюют за звание — подумаешь, бригада!.. Странным образом на уманском заводе движение вперед поняли только как количественный рост и погнались за «широтой», начисто забыв о «глубине». В этой большой игре Борис оказался вдруг пешкой, его выдвинули поначалу, а вышли бригады из моды — задвинули.

Вот корень невысказанной обиды человека: он не сам стал «бывшим», его «бывшим» сделали. И сделали, что обидней всего, в пору замечательной зрелости, когда и опыт пришел, и знания, и организаторский навык, когда все по-настоящему только еще начиналось, когда движение, поднявшее его на своем гребне, далеко еще не было исчерпано. Да и может ли быть исчерпано подлинное соревнование?

Никогда в истории труд не был в таком почете. Никогда и нигде не отмечались так широко люди труда.

Став знатными, они не отрываются у нас от своего класса — и этого не знала история. Народом поднятые, они остаются в гуще народа. Их очень много в стране — героев, работающих в том же цехе, в том же колхозе. Эта характернейшая фигура нашего времени.

Вот почему проблема «бывшего новатора», или, скажем точнее, проблема «прославленного рядового труженика» чрезвычайно важна. Не надо, да и не выйдет это — беспрестанно повторять одни и те же имена. Но и сбрасывать людей со счета, искусственно делать их бывшими — негоже. Очень это нерасчетливо, неумно, обидно.

Люди проходят мимо фанерного призыва: «Рабочий! Слушай времени зов — семичасовое задание за шесть часов!» Внизу цифры перевыполнения по участкам и цехам. Десятки людей идут на смену, хоть бы один остановился, прочел, да что я — хоть бы глянул кто на этот щит... Цеховое собрание утверждает «передовиков за истекший месяц». Зачитывается длинный список, все молчат, на лицах скука. Ни одобрений, ни возражений. Неужто рабочим и впрямь безразлично, быть или не быть на Красной доске?.. Висит доска на одном из участков. Кто отмечен? А все, потому что участок весь передовой. Но снимков тут полтора десятка, а рабочих вдвое больше. Верно, отвечают мне: остальные не уместились. По какому принципу шел отбор? Обыкновенно: как повесили доску два года назад, так и висит.

Я беседовал с уманскими организаторами соревнования, со многими. Одни над этим просто не задумывались, другие заняты были пыльными щитами и казенными списками по привычке, третьи хуже — думая, что так надо, что иначе и быть не может. Вот их логика, сформулируем ее, хотя прозвучит она непривычно для нашего уха: «Наглядная агитация может быть чуть лучше, может быть чуть хуже — все равно не она решает. Всякая кампания рано или поздно отшумит и заглохнет, а дальше что? Дальше то, что остается всегда,— будни, сменные задания, выработка, зарплата...»

Из этого рассуждения, такого по внешности житейски взвешенного, должно следовать, что рабочему всего-то и нужно сделать свою норму и получить свои деньги. А сверх того, выходит, ничего рабочему человеку «не треба». И как только мы доведем рассуждение до логического конца, тотчас же и вылезет вся неправота его.

Позвольте представить вам Константина Во́йну — он лучший токарь уманского завода. Весь завод знает, что он лучший токарь. Артист, академик в своем деле. Война всерьез убеждал меня, что токарное дело самое главное: без токарей земля и дня не проживет.

— Почему, Константин Иванович?

— А все круглое.

Учился он своему ремеслу долго и трудно. Так сейчас никто, пожалуй, не учится. Это было в оккупированной Умани, в годы войны, «под немцем»; ему было тогда тринадцать лет. И он пошел на рембазу в ученики, потому что работавших не угоняли в Германию. Токарем был угрюмый дед, он молча стоял у станка, ничего не объяснял, и Костя слышал от него только два слова: «подай» и «прибери». За все время старик ни разу не подпустил его к станку, ручку не дал подержать, и он учился «из-под руки», вприглядку, и все мечтал, как сам закрепит резец и побежит веселая стружка... В 1944 году, когда освободили Умань, Константин первым пришел на разбитый завод, расчищал завалы, вытаскивал из-под обломков уцелевший станок, отладил его и — сбылось наконец! — пустил... Он сказал директору, что токарное дело знает. На вопрос о разряде ответил: «Пятый». Так ему и записали, потому что документов не было. И вот он пустил станок, подал вперед резец, и все вышло, как мечталось.

— Токарное дело, оно, я вам скажу, бесконечное. Предела нет, чтобы сказать: работай только так, и никак иначе. Каждый день — новое. А если только за деньгой тянешься, тогда, конечно, скучно. Тогда уж лучше в грузчики: поднял — бросил.

Между прочим, деньги ему нужны, и даже очень: Война — *застройщик,* он строит дом для своей семьи. От начала до конца своими руками. Когда фундамент закладывал, взял в библиотеке книги по фундаментам. После с каждой получки покупал тысячу штук кирпича, и прочел новую книжку, и вывел стены. Крышу крыл тоже «согласно литературе», потому что и в этом ремесле есть свои секреты. Недавно печь сложил, тоже сам: «Даст две тысячи калорий, если, конечно, книжка не врет». У человека талант, ему интересно докопаться, понять,— если хотите, это для него главное удовольствие в жизни.

— Конечно, каждому свое,— говорил он мне.— Другой конструктором хочет быть, другой — шофером. Тоже хорошее дело: ездит человек по земле, природу смотрит, а откажет мотор, можно и покопаться в нем. Но это не по мне: мотор-то всегда один и тот же. Я бы не пошел... Другой придет, скажет, шумно в цехе, треск, грохот. А мне и шум хорош, и запах по нраву.

Больше месяца Война возился с новым сверлом. Цех выпускал тогда кольца для подшипников. Из бронзы. А труб не было, и приходилось сверлить болванки. Диаметр их — сто миллиметров, а отверстие — девяносто. Почти вся бронза уходила в стружку. Война и задумался: как бы «выбрать» сердцевину, сохранив ее? Пробовал взять резцом — не вышло: резец гнулся, ломался. Пришлось снова засесть за учебники, сделать расчеты, провести опыты. И добился: дал цеху «трубчатое сверло», из которого вместо стружки выходила болванка, только поменьше. Весь завод бегал смотреть новинку. С того дня и прозвали Войну академиком.

Почему он взялся за эту работу? Ну, он получил за нее премию — это сыграло, конечно, роль. Деньги, как уже сказано, были ему кстати. Но сверх того — и в этом сила соревнования — им двигали любовь к труду, и желание славы, и стремление сберечь деньги (уже не «свои — кровные», а «казенные»), и забота о товарищах, которым он хотел облегчить труд.

А сказал он так:

— Мерзко было смотреть, как бронза уходит в стружку.

Война вообще тих, молчалив, безропотен. Он, бывает, горит на «заковыристых» заказах, но никогда не просит «калымных». Один только известен случай, когда Война вспылил. Ему дали сверлить дырки в болванках, и это было слишком просто для него. Ну все равно как Святославу Рихтеру играть «Чижик-пыжик» одним пальцем. И он пошел к мастеру, к начальнику цеха, к директору и добился: болванки передали ученикам, а ему нашли трудное дело. С той поры самые сложные задания — его: придет чертеж какого-то хитрого винта с 24-заходной резьбой — поручат ему. И он полдня будет возиться и все расчеты сделает, но винт выточит и сияющий пойдет домой... Я точно знаю: его греет это сознание, что он лихо сработал, лучше всех, что он занимает сейчас первое место по умелости, по мастерству.

А Егор Румелиди — скоростник. Высокий, изящный, усики над губой, горяч неимоверено. Этому самолюбие не позволит отстать. Там, где другие сделают десять труб КРС, Егор выточит пятнадцать. Его хватка известна цеху. Но вот пришел из армии Юра Богоявленский, и хоть недавний токарь, а опытным наступает на пятки. Такой ладный парень в берете и кирзовых сапо-

гах. Очень, говорят, способный. Теперь уж Егору трудно бывает удержать первенство, и цех с интересом следит за этим единоборством. А Миша Горишный — самый сильный работник. «Миша-полуавтомат»— называют его. Он торцует втулки, норма — две тысячи, а он ежедневно дает две тысячи шестьсот.

И это давно уже не простое «кто-выше-прыгнет». Тут действуют другие стимулы, более глубокие, более возвышенные. Люди ревниво следят за успехами товарищей, ни один не хочет отстать, каждому охота заработать побольше, но я десятки раз видел, как оставляли свои станки, чтобы помочь отстающему, те же Война, Румелиди, Горишный, Борис Смирнов.

Выходит, соревнование есть у них, и вовсе оно не приглушено. Живое, азартное, яростное порой, оно не утихает ни на один день, оно несет в себе черты подлинно творческого отношения к труду... И ничего общего не имеет с той стылофанерной формалистикой, о которой мы ведем речь.

Так и текут эти два потока, словно две параллельные линии, которым пересечься не дано. Один бурный, постоянно обновляемый, собранный из сотен ручейков — поток живого творчества масс. Другой декоративный, дутый — плод творчества канцеляристов. Обиднее всего, что пустота маячит на виду, а живое дело — под спудом. И трещина меж ними углубляется.

Попали или нет Война, Горишный, Румелиди в список передовиков? Право, в данном случае, на данном заводе это не играет роли. В списке оказался однажды пьяница, который втихомолку приписывал себе лишние, не выточенные им детали. Конечно, это до поры было скрыто, и никто не знал, что его «проценты» липа. Но о том, что он плохой токарь, ленивый, пьющий, неумелый,— об этом-то знали люди.

Все та же ложно понятая забота о «широте» сработала здесь: раз наш завод числится в передовых, значит, сейчас, немедленно все должны выйти в передовики. Видимо, в будущем они мечтают выстроить огромную Красную доску, всех поголовно поместить на ней и «закрыть» соревнование. Невдомек людям, что даже при самом бурном общем подъеме одни будут «передовее» других. Вот и норовят затолкать в списки побольше народу, теряют, как сказал мне токарь Логинов, идеал в подходе к человеку, и люди

обезличены, звания обесценены, обязательства опошлены, и рабочие предпочитают состязаться в мастерстве по собственному прямому счету.

Иногда эти живые струи выбиваются на поверхность, иногда нет, но то, казенное, всегда на этом заводе отстает, потому что строится «солидно», капитально, а в цехах каждый день перемены. На доске если уж кого отметят, то всерьез и надолго, портрета уже не снимут — это скандал, крайняя мера. А в жизни сегодня ты обошел всех, завтра кто-то другой сработал лучше, чем ты... Можно сказать, что фанера отражает жизнь уманского завода, так же как сломанные часы время: все же два раза в сутки они его показывают правильно. Чего же мы удивляемся, что и смотрят люди на эти доски и щиты не чаще, чем на разбитые часы?

Я слукавлю, если ограничу тему воротами завода. В те дни, когда он принимал обязательство в соревновании, коллектив тщательно взвесил свои силы. И записал: «Поднять в этом году культуру производства до такого уровня, чтобы можно было начать борьбу за звание предприятия коммунистического труда». После этого директор и парторг были вызваны в горком партии, их «поправили», и вышел из типографии другой текст: завод сам обязался завоевать звание «в текущем году» и призвал к тому же другие заводы. Но он не был готов, он и сейчас не готов! А ведь рассуждали небось, навязывая заводу обязательство, что-де «пользы не будет, так и вреда не принесет».

Надо прямо сказать, что популярная эта формула лишена всякого смысла. Видимость деятельности стократ хуже, чем простая «честная» бездеятельность. Не будь на уманском заводе всей этой фанерно-бумажной завесы, недостатки в организации соревнования были заметны бы издалека. А так есть видимость благополучия. И это нравственно растлевает людей, или, по определению одного старого кузнеца, *распоганивает.*

Нет, бесполезное — вредно!

Был у меня под конец долгий, откровенный разговор с директором. Человек умный, он и сам понимал, что жить так, как они раньше жили, теперь нельзя.

— Трудно,— говорил он.— По-старому невозможно, по-новому не умеем еще. Прежние движения были в чем-то посложней, а в чем-то и проще. Надо было учить людей осваивать технику, ломать нормы, и все

это были конкретные дела: внедри новый метод проходки, изучи новую скорость, новый прием резания. А теперь? Нужно, говоря попросту, чтобы люди работали по совести. Будто и учить этому не надо, и стахановские школы ни к чему, а поверни-ка всех поголовно на эти рельсы... Многовато еще общих фраз. Разбить бы их на тысячи конкретных дел, жизнь-то из них составлена. А как? Не знаю пока.

И я не знаю. Очевидно, сами уманские рабочие должны искать новые пути, как ищут их постоянно коллективы сотен передовых заводов. Я знаю только, что нужно эти два потока соединить, чтобы щиты не застили живого дела, а помогали ему. Знаю, что *единообразие сверху*, против которого возражал еще В. И. Ленин, в этом деле противопоказано начисто.

Старые формы соревнования отживают и будут отживать. Это естественно — жизнь идет вперед. Было время, славились «сквозные бригады», «общественный буксир» был у всех на устах и гремел «встречный», теперь забыты самые эти слова. Но суть осталась, люди уже не могут жить только работой и зарплатой, не хотят жить без смысла, им нужно, как мы сами видели, одобрение товарищей, уважение народа — идея овладела ими прочно.

А это, что ни говорите, главное.

1963

СЕРЖАНТЫ ИНДУСТРИИ

Исчезают техники.

То есть они еще есть пока что, они живут, работают, но самое бытие их в некотором роде эфемерно, мнимо.

На люберецком заводе, куда я выехал расследовать это странное происшествие, числятся по штатам семь тысяч рабочих, более шестисот инженеров и... шестьдесят три техника.

Армия без сержантов. Солдаты есть, и офицеры есть, сержантов почти нету. Их должности исчезли, выпали из штатных перечней. Категория тружеников, могучая и славная, утратила свое былое значение.

Не подумайте, что автор искал «особо трудный» случай. Люберецкий завод сельскохозяйственных машин имени Ухтомского выбран не потому, что очень плох или очень хорош, а потому, что обычен. Вот что говорит статистика. В черной металлургии на одну инженерную должность приходится у нас 0,4 техника, в нефтедобывающей промышленности — 0,3, в нефтеперерабатывающей — 0,2. На «Трехгорке» в подчинении у инженера находится одна пятая техника, на Чистопольском часовом заводе — одна тринадцатая, а на Московском мясокомбинате — семь сотых техника. Тут уж запахло мистикой: не сержанты индустрии, а сплошные дроби!

Если так пойдет дело и дальше, то должности техников обречены у нас на полное исчезновение.

Может, это и правильно?

В годы первых пятилеток в толпе безграмотных сезонников техник был необходимейшей фигурой. Теперь рабочий образован, все чаще у него у самого за плечами средняя школа, он знает математику, читает чертежи. С другой стороны, нет прежнего голода на инженеров — мы готовим их больше, чем все другие страны. Выросли заводы: те же люберецкие цехи три десятка лет назад были опутаны ремнями трансмиссий, теперь здесь автоматические линии. Возможно, на таком заводе техник и впрямь не нужен?

Вопрос не простой. Надо, по-видимому, проследить изменения в характере труда, изучить тенденции развития, заглянуть в будущее. Должна ли вообще в условиях бурного технического прогресса остаться старая трехступенчатая система образования: инженер — техник — рабочий?

— Чего же вы хотите? — сказали мне сегодня.— Происходит стирание граней между физическим и умственным трудом. Техник стоит аккурат на грани. Техник стирается.

Валентин Фатеев — один из тех, кто «стирается». Он техник — по образованию, по опыту, по кругу обязанностей. Держится уверенно, у него задиристая манера говорить, веселый нрав. Ему подчинены сто пятнадцать рабочих.

В полседьмого Фатеев на заводе. Идет в диспетчерскую, получает задание на смену, проверяет оснастку, смотрит чертежи. Лавиной валит на него смена, он расставляет людей: вначале формовщиков, потом подсобников, потом, когда пойдут конвейеры, заливщиков. К этому времени готов металл. Фатеев смотрит анализы и приказывает начинать. Если что не заладится, он поможет рабочим. Если пойдет брак, он отыщет причину. Если причина сложна, вызовет технологов.

— Всего не знаю, конечно! — улыбается Фатеев.— Так, по-моему, и инженер «всего» не знает.

Я хожу за ним. Мне надо понять, достает ли его знаний на этом посту. Он хорош с рабочими. Если кто неумел — научит, если ленив — взыщет. Говорит мне, что привык к этому в армии, где был сержантом-танкистом: «Приходят новобранцы, есть толковые, есть бестолковые, а в армии как? Всех выучи!» Он прилично знает технику, порученную ему, знает свойства металла, знает гидравлику в той мере, чтобы разбираться в литниковых системах. Инженерных вопросов ему не приходится решать: есть на то инженеры в КБ, в отделе главного технолога. А его, Фатеева, дело — обеспечить производство. Ему дают технику, дают людей, дают определенный фонд зарплаты, и он обязан так поставить дело, чтобы у всех была работа, у всех был заработок и чтобы был план. Фатеев именно это и делает, и хорошо делает. Зачем ему «стираться»?

«Ладно,— скажете вы.— Техник в данном конкретном случае справляется с делом. Но инженер-то лучше

справится». «Почему?» — спрошу я. «Как почему?! Да ведь он больше знает!» После такого довода я сразу подниму руки кверху: «Уговорили. Согласен. И давайте пригласим на формовочный участок академика, он знает еще больше».

Я иду в конструкторское бюро завода. Наверное, среди творцов новых машин технику и вовсе нечего делать. Нет, представьте. Вот как строится работа в группе, с которой знакомят меня. Ведущий инженер-конструктор разрабатывает конструкцию, дает общий расчет. Потом он раздает машину по узлам своим сотрудникам. Они умело вычерчивают узлы в общем виде, потом увязывают размеры по деталям. Когда будут готовы все чертежи, ведущий проверит их и подпишет.

В состоянии ли мы сегодня отменить эту часть работы? Разумеется, нет. Любой конструктор объяснит вам, что «чистое творчество» занимает у него куда меньше времени, чем все эти необходимейшие деталировки. Их не сбросишь со счета, их надо делать, и быстрее всего, сноровистей, чище их делают техники. Вот и опять не пойму я, почему им надо исчезнуть.

Можно составить клинику из одних профессоров. (Это не просто фантастическое допущение: в науке «среднее звено» выпадает еще стремительнее, чем в индустрии.) Ах, как будет расчудесно: сплошные медики высочайшего класса! Но, во-первых, еще не известно, лучше ли они справятся с обязанностями медсестер. Во-вторых, просто глупо вручать шприцы и банки людям, которые обучены операциям на сердце. А в-третьих, лишенные помощников, ученые сами начинают готовить опыты и, между прочим, получают за возню с приборами вчетверо больше, чем получал бы лаборант.

Моя задача — подчеркнуть роль «сержантов» в народном хозяйстве страны. Это люди большого опыта и солидных знаний. Они получили специальное образование: специально в течение четырех лет изучали дело, которому служат. И они служат ему преданно и честно. «Стираться» технику совершенно незачем.

Да он и не стирается.

Оставим до поры теоретические раздумья. Обратимся к суровой прозе жизни: только 38 процентов инженерных должностей занято в РСФСР людьми с выс-

шим образованием. Почти две трети инженеров в стране — вовсе не инженеры.

Кто же они? Исчезнувшие техники. Отчасти и практики — категория также уважаемая и весьма полезная, но в основном именно техники.

На люберецком заводе я насчитал их более четырехсот. Они были техниками и остались техниками, только называться стали почему-то инженерами. И знакомый нам Фатеев занимает инженерную должность, и техники КБ числятся по штату инженерами-конструкторами, и... я чувствую, что основательно-таки запутал читателей.

Остановимся. Начнем все сызнова. Восемь тысяч мастеров в Московской области — техники, половина начальников цехов — техники, большая часть заводских технологов, механиков, конструкторов — техники. И эдак-то по всей стране! В Советском Союзе работает сейчас больше шести миллионов людей со средним специальным образованием. Нет мистики — есть путаница. Нет дробей — есть полноценные специалисты. Их роль не стерлась — стерлось их наименование. Они исчезли всего лишь в штатных расписаниях.

Причина? Увы, до обидного простая... Заливщик Иван Кулаков окончил вечерний техникум. А «расти» отказался, предпочел вернуться на свое рабочее место. В изящной литературе принято в таких случаях умиляться. Я бы тоже умилился, да повод не тот. Ему предложили место техника, но, узнав, какой там оклад, Кулаков возмутился: «Да вы что?! Я на заливке получал вдвое больше. Вдвое!» Вот и вся причина.

Стирание граней, как видите, ни при чем. Автоматика и кибернетика тоже ни при чем. «При чем» совсем иные факторы — оборотистость плановиков, упрямство финансистов, пробойная сила директоров. В соединении они и приводят к тому, что эти низкооплачиваемые «единицы» из года в год везде и всюду с железной последовательностью выпадают из штатов.

Но техники нужны заводам? Необходимы. Как же быть? Хочешь не хочешь, а «оформляй» их инженерами. Отныне для того, чтобы заниматься своим прямым делом (и получать вполне заслуженную зарплату), они вынуждены именоваться инженерами. К слову сказать, и для Ивана Кулакова нашелся в конце концов инженерный оклад. Вот и «исчез» техник.

Помню, еще прежде, на Ленинградском металлическом заводе, я столкнулся со всей этой хитрой механикой. Там в инженерах ходили не только техники, но и делопроизводители, нормировщики, диспетчеры, секретарши, агенты по снабжению. В одном только отделе внешней кооперации двадцать таких агентов числились инженерами и старшими инженерами. Зачем этот обман? Кому он нужен?.. Мне показали выводы бригады Госплана, изучавшей на заводе кадровый состав. «Преувеличенный удельный вес инженерных должностей вызывается не действительной потребностью в инженерных знаниях, а необходимостью обеспечить минимум заработной платы для лиц, выполняющих ответственную работу...» Мне сказали, что такие бригады выехали и на другие заводы, что исследования ведутся не первый год, что будут сделаны все необходимые выводы. И я не стал об этом писать.

Раз уж изучением вопроса занялся сам Госплан, полагал я, литератору делать нечего. Притом и очковтирательства тут не было. Во всяком случае, те, кто «втирал», и те, кому «втирали», одинаково были в курсе дела. Не скрою, наконец, что и сама тема не показалась мне в ту пору важной. Ну не все ли равно, как назвать человека — инженером, техником, служащим, клерком? «Хоть горшком назови...»

Назначили кота ловить мышей. А по штатному расписанию провели тигром. Кот мышей ловит. Справляется. Но им недовольны: не тянет на тигра!..

— Висим в облаках,— сказал мне Валентин Фатеев.— Придет завтра товарищ из МВТУ или из Института стали, и будь здоров. И с приветом! Его — на мое место, а меня — бригадиром. Образование-то не соответствует.

Слова обретают подчас самостоятельное, гипнотическое значение. Казалось бы, пустяк, закорюка в списках, глядь, а она уже командует судьбами людей! И мы не властны над закорюкой. Назвавши человека груздем, мы силком норовим загнать его в кузов: вынь да положь инженерный диплом! А его нет, диплома, откуда ему взяться? И техник ощущает собственную неполноценность. Самые блага, честно заработанные им, он получает словно бы незаконно, крадучись. Разговор тут не об одной зарплате, а о всей, так сказать, сумме общественного признания труда. Право, неуютная вы-

ходит жизнь, когда годами называешься не тем, что ты есть!

В цехе ковкого чугуна я познакомился с Александром Николаевичем Шмариновым. По образованию — техник, по штатному расписанию проведен старшим инженером-технологом. Несколько лет он пребывал в этой роли и хорошо справлялся с делом, но в силу вышеназванного «несоответствия» числился исполняющим обязанности. Пришел из МВТУ молодой инженер Сенин, и наш «и. о.» уступил ему место. Сенин, человек энергичный, поработал около двух лет и — на повышение. Снова позвали Шмаринова, и был он «и. о.». Пришел выпускник Одесского политехнического Палубков, и опять Шмаринова сняли. Новый инженер тоже был парень дельный и по прошествии полутора лет из цеха ушел. Кого позвали? Правильно: Шмаринова. При мне он уже не был «и. о.», ему надоела вся эта колготня, он сам поступил на заочный, добрался до третьего курса.

— А кончите, что станете делать?

— Конечно, уйду! — ответил Шмаринов.

Знаем ли мы толком, где нужен инженер, а где техник? Умеем ли строить кадровую политику, исходя не из «тарифно-сметных», а из деловых соображений? Да и как, скажите, изучать потребность нашей индустрии в сержантах, если до сих пор нет даже методики изучения (где они — выводы Госплана?).

Между тем заводы начинают верстать планы по кадрам на будущее. Штатных единиц для техников мало, зато в полном соответствии с «закорюками» везде требуются инженеры. Эти дутые заявки собираются, обобщаются, и вот Татария просит выделить ей две тысячи инженеров и только семьсот техников. Московская область (соответственно) — пять тысяч и две, и так повсюду; требования сходятся в госпланах республик, изучаются, обобщаются, учитываются, и вот в Узбекистане техников готовят чуть ли не вдвое меньше, чем инженеров, в Грузии — еще того меньше... Вы понимаете? Речь идет уже не о мнимых величинах, а о настоящих «живых» специалистах — о нашем будущем.

Техники-то, как видите, и в самом деле начинают исчезать.

1963

РАСТРАТА ОБРАЗОВАНИЯ

Хочу доспорить этот спор.

Все оказалось не так просто, как я думал. После того, как «Известия» опубликовали статью о сержантах индустрии, посыпались читательские письма. Были и звонки в редакцию.

И вот я сижу в кабинете у человека, который с моими выводами решительно не согласен. Это один из членов коллегии Министерства высшего и среднего специального образования СССР.

— Было бы куда полезнее,— говорит он,— если бы вы призвали людей учиться. Надо создать зуд к учебе у техников. Создать такое общественное мнение, что каждый техник должен получить высшее образование.

— Почему же непременно каждый?

— Надо думать о будущем,— так он ответил.— Если сегодня (это вы верно подметили) техник еще справляется с задачами, то завтра он неминуемо отстанет. Уже появились машины, на которые и инженера не стыдно ставить. Расти должны все. Темпы нашего развития...

В общем, вы, наверное, уже представляете, что именно он говорил. Я пробовал возражать. Дождавшись паузы, сказал, что эта «схема роста» мне хорошо известна. Конечно, каждому, кто пожелает учиться, надо предоставить для этого все возможности. Но если рабочий хочет остаться рабочим, если техник хочет быть просто хорошим техником, это тоже прекрасно.

— Вы неправы,— сказал член коллегии.— Человеку нужен стимул. Мы даже намеревались, был такой проект, подключить жен. Не понимаете? Ну, тем товарищам, у которых образование не соответствует должности, снизить зарплату, скажем, процентов на десять.

Вот такой был разговор.

Значит, сперва мы исконные должности техников объявляем инженерными, а после требуем, чтобы техники, все поголовно, и впрямь стали инженерами. Да

еще хотим *подключить* жен: пусть пилят неученых мужей. Стройная концепция!

В кабинете все выглядело просто: есть у тебя право на образование — используй это право. А я помнил нелегкий труд техников, понимал, каково им, семейным людям, после целого рабочего дня долбить по ночам интегралы. Я знал, что такая учеба — подвиг, который не каждому под силу. А главное, рискну я добавить, далеко не каждому это и нужно.

Нельзя техника считать недоучившимся инженером — вот главное. Так же как инженера не следует считать недоучившимся кандидатом наук, а профессора — бедолагой, который не сумел выйти в академики. Все мы чему-то недоучились в жизни. Ошибка думать, что любой юнец с вузовским дипломом, «шутя и играя», заменит техника в цехе, что плохой инженер автоматически станет хорошим техником. Это все равно что сказать певцу: «Не можешь петь басом, пой тенором!» Плохой журналист — это плохой журналист, а вовсе не хороший метранпаж.

О будущем — особо. Я предвижу такое возражение: автор уткнулся носом в сегодняшний день и дальше своего носа не видит, а надо бы автору учесть грядущие перевороты в технике... Что ж, мне памятна, к примеру, революция в самолетостроении. На истребителе МИГ-9, одном из наших реактивных первенцев, «простым» механиком работал Владимир Васильевич Пименов, дипломированный инженер, опытнейший конструктор. На такую машину и впрямь не стыдно было поставить инженера. А дальше? Дальше испытания самолета кончились, реактивная авиация стала бытом, Пименов вернулся в свое КБ, а механиками на новых машинах работают, как и прежде, механики. Полагаю, что, когда рейсы Земля — Марс войдут в обычай, заправлять горючим межпланетные корабли и делать предполетный осмотр будут не главные конструкторы и даже не просто конструкторы, а все те же опытные, преданные делу техники.

Возможно, тут я и ошибаюсь, но, как бы там ни решился в будущем этот спор, формула «чем больше инженеров, тем лучше»— плоховатое обоснование для перспективных планов. Готовить специалистов для будущего «вообще», так сказать впрок, накладно. Накладно и бессмысленно. Металл от времени ржавеет,

станки — морально устаревают. Образование — такой инструмент, который от бездействия тупится.

Эти заметки не относятся к числу газетных выступлений, за которыми должны следовать немедленные отклики: «Меры приняты». Задача тут иная: дать материал для раздумий и споров. Мы рассмотрим теперь случай, когда отделу кадров удалось добиться желанного «соответствия»: на должность техника, обманно названную инженерной, и в самом деле поставлен инженер.

Он держит в цехе, в своем рабочем столе, вузовские учебники. Чтобы не забыть того, чему научился в институте. Должен заметить, что Эрнст Полисар сам попросился на завод, и именно на этот, Люберецкий имени Ухтомского, и именно в литейный цех: здесь работал прежде его отец. И вот за два года ему ни разу не пришлось взять в руки логарифмическую линейку.

— Хороший я инженер или плохой, никто не знает. И я не знаю. Наверное, никакой. Наш мастер дядя Саша, Александр Трофимович Кузнецов, считается моим подчиненным. А на деле любой вопрос, который мне надо решать, он решит не хуже меня. Да что я говорю, лучше! Он уже сорок лет на заводе. Вот если кому из рабочих задачку надо решить (у нас многие учатся на вечернем), идут ко мне. А если опок не хватает — к дяде Саше.

Вначале Полисар старался быть инженером. В цехе работал Юрий Невзоров, тоже выпускник вуза, вместе они затеяли исследования процессов отжига, увлеклись, ставили опыты, бегали в лабораторию. Результатом был выговор в приказе, и посрамленный Невзоров ушел с завода в научно-исследовательский институт. Тут можно бы создать красочную новеллу о новаторах и консерваторах, но сейчас Эрнст и сам понимает, что выговор был правильный: мастер участка Невзоров и технолог Полисар не имели права в рабочее время заниматься посторонними делами. Они забросили свои прямые обязанности, и пошел брак... Конечно, новеллу можно «повернуть» и в другую сторону: упрекнуть новаторов в том, что недостало им упорства. Они должны были по ночам оставаться в цехе и продолжать, и победить. Однако спросим себя: почему, какого черта инженерией инженеры должны заниматься по ночам?

С той поры Полисар честно занимается своим «прямым» делом: составляет приемо-сдаточные накладные, устраняет мелкие неполадки, бегает в соседние цехи, «выбивает» у смежников опоки, штыри, шплинты. Добрый дядя Саша учит его: «Ты, слышь, Эрик, ты поспокойней. Если со скандалом, он тебе скажет: план! Я его двадцать лет знаю. Ты к нему по-доброму: мол, выручь. И получатся у вас взаимные отношения».

— Недавно встретил ребят со своего курса,— сказал мне Полисар.— Будто и шли вровень, и соображал я не хуже, диплом получил с отличием. И вот идет у них разговор — о последних конференциях, новинках, точках зрения светил: «Ты в Таганроге когда был? До пуска или после?» А я стою лопух лопухом! И вижу: говорить со мной они могут только о футболе.

Он славный парень, комсомолец, он сполна отработает на заводе положенные три года. И уйдет в первый же день, как окончится срок. Уйдет в поисках настоящего дела. Уже на его памяти только из литейного цеха ушли пять инженеров. А может, и не уйдет Полисар — привыкнет, втянется. Многие привыкают... Что же дальше? Дальше — бытие определяет сознание. Инженер, который пишет бумаги, становится делопроизводителем. Инженер, который бегает за опоками и шплинтами, становится снабженцем. Но это ведь дорого, просто-напросто дорого для государства — шесть лет готовить делопроизводителя или агента по снабжению.

Происходит самая страшная из растрат — растрата образования. Когда человек, которого учило общество, занят не своим делом — это бесхозяйственность. Когда знания, полученные им, не «работают»— это омертвленный капитал, прямой убыток государству. Куда более страшный, чем станки, ржавеющие под снегом.

Все смешалось в отделах кадров.

Вот еще картинка с натуры, в своем роде символичная. На одном из участков равноправно трудятся три мастера: дипломированный инженер Лапицкий сдает смену технику Мартынову, а тот — Стародубову, практику, такому же, как дядя Саша. Так и идет смена, и подите разберитесь, техник ли тут дорос до инженера или инженер выполняет обязанности техника. Все трое именуются «ИТР», и это незаконнорожденное канцелярское словоизобретение (не говорим же мы: «врачебно-сестринские работники» или «сержантс-

ко-офицерский состав») надежно скрывает истинное положение дел.

— Вот у меня два технолога,— сказал мне начальник двадцатого цеха.— Образование у одной высшее, у другой — среднее, а для меня они равны. Ну, одна поактивней, другая потише. В характере разница, а так одинаковы.

И ведь прав — одинаковы! В последние годы я все чаще встречаю на заводах и в учреждениях секретарей с высшим образованием. Рядом — такие же секретари с десятилеткой. Которые лучше? Одни «поактивнее», другие «потише», одни бойко печатают на машинке, другие — еле-еле, стенографии не знают ни те, ни другие: их ведь не учили специально этой работе. Да вы посадите торговать билетами метро академика и члена-корреспондента: который справится лучше?.. Но как только должности, лукаво названные в двадцатом цехе «инженерными», действительно потребуют решения инженерных проблем, скажем, знания высшей математики, разница проявится в первый же день.

В том-то и беда, что при нынешней путанице с кадрами высшая математика этим инженерам никогда не понадобится. Само дело, порученное людям, вместо того чтобы тянуть их вперед, изо всех сил осаживает назад. Вот к чему приводит на деле архипрогрессивное стремление «вообще» к высшему образованию. Вот почему приходится выступать против обывательских (другого слова не подберу) представлений о кибернетическом веке как о царстве кнопок, которыми командуют «исключительно инженеры». Нет, кибернетика — наука более умная. Она требует научной организации труда. Попросту говоря, грамотной расстановки сил, когда каждый человек соответствует своим обязанностям и четко их выполняет.

Надо легализовать положение техника. Назвать его тем, что он есть,— техником. И в этом качестве уважать и ценить. И инженера назвать инженером, и использовать как инженера, покончив с «уценкой» этого звания. Разумеется, гордиев узел, который завязывался десятки лет, разрубать следует с умом и тактом. Люди с дипломами техников, которые давно уже руководят отделами, группами, большими цехами и справляются с делом, останутся на этих постах и впредь. Правил нет без исключения. Но должно быть правило, а его пока нет.

* * *

Образование стало всенародным в нашей стране. Впервые в истории оно доступно всем, и от этого... как бы потеряло цену. Когда на всю Россию-матушку было двадцать три тысячи врачей, никому не приходило в голову поручать им мытье колб и писание бумаг. А теперь у нас врачей полмиллиона. Инженеров больше полутора миллионов — богато живем. Зачем же «крохоборничать»? Бумаги писать — пусть пишут, по телефонам звонить — пусть звонят, на машинке стучать — давай!.. Но ведь и электроэнергии в царской России было всего два миллиона киловатт-часов, а теперь свыше пятисот миллиардов! Однако экономим, зря лампочек не зажигаем. И уголь бережем, и чугун, и нефть. Так пора уже нам научиться экономить знания, способности, таланты людей.

Экономить — значит исчерпывать до дна.

1963

ЛУКОЯНОВСКИЙ ЗАДОР

— А кто у вас тут из интересных, выдающихся людей?

— Право, затрудняемся сказать. Захолустный, провинциальный город — чего, собственно, можно от него требовать? Каких выдающихся людей?

Михаил Кольцов

В город Лукоянов можно приехать из Москвы, а можно — из деревни Крапивки. От столицы путь недлинный: восемь часов поездом до Арзамаса и час автобусом. Из деревни добираться трудней: где пешком, где на лошади, где на попутной машине, если тракт не замело. От того, как въезжаешь в Лукоянов, зависит точка зрения. Житель столицы идет по улице, пустынной и долгой, вдоль серых заборов и деревянных домов, большей частью одноэтажных, и все ждет, когда же начнется город. Увидя на избе табличку «ул. Горького», ждать перестает. Стоят лошади на базарной площади, толкутся люди, народу мало,— в Лукоянове всего-то жителей десять тысяч. Выйдя на заснеженную Красную площадь, приезжий видит кинотеатр с колоннами, а за ним красный дом из кирпича — Лукояновское педучилище.

В училище приезжают студенты — из Мамлеева, Кельдюшева, Княжевки, Большой Ари, Крапивки; многие впервые покинули село. Ты глянь, какой большущий город! Магазины самые разные, фонари на площади, Дом культуры, райбиблиотека, столовая самообслуживания, кино с широким экраном. Даже и музей есть. А шуму-то на улицах, а народу, народу: говорят, целых десять тысяч.

Ребята приходят после семилетки, им по четырнадцать лет. Маленькие, неловкие, озорные и робкие — дети еще в сущности. Словесник читает: «Единственным светлым пятном в его жизни была лысина... Вы как это поняли?»—«А что? Пожил — оплешивел». На

первом уроке рисования из всего набора акварели идут в ход две краски (у всех одни и те же): красная и синяя. Нотной грамоты, само собой, не знают, знают одну тональность, три ноты: «Дура я, ду-ра я, в дурака влю-би-лася...» Рассказываю это к тому, чтобы ясен был масштаб происходящих превращений.

Четыре года они живут в этом городе, и учатся, и сами к восемнадцати годам становятся учителями начальной школы — идут в деревню учить детей. Они становятся хорошими учителями, заявки на лукояновских выпускников приходят со всех концов страны — это с любой точки зрения успех, откуда ни смотри.

Теперь я рад представить вам человека, который стоит у истоков чуда. Сам он мальчонкой прибыл в Лукоянов не из столицы — из деревни Крапивки. И в первом своем диктанте сделал шестьдесят ошибок, его никак нельзя было принимать в школу второй ступени. Впрочем, тут уж надо рассказывать по порядку. Его имя: Александр Александрович Куманев.

Учительница еще спросила у него:

— Какой главный город в нашей стране?

Он подумал и сказал:

— Казань.

— Почему ты так решил?

— А батя, как выпьет, поет: «Казань — город славный».

— Сообразительный!— сказала учительница, и его приняли. Это было сорок лет назад. И еще ему сказала Зоя Семеновна (до сих пор он благодарен ей): — Плохи твои дела, Саша. С грамотой совсем худо. Но ты не робей. Ты ведь мордвин? Вот тебе книга — Чехов. И ты пиши. Все лето пиши. Понимать не будешь, все равно пиши.

За лето он переписал «всего Чехова» и осенью, когда вернулся в школу, сделал в сочинении всего семнадцать ошибок. «Что я увидел, подъезжая к городу Лукоянову»— так называлось сочинение; он увидел, понятно, большущий город.

Потом Куманев учился, потом учил, увлекся точными науками, окончил в университете физмат, треть века назад пришел в училище преподавателем физики, с 1940 года — директор. Но, я думаю, особую роль сыграл в его жизни тот, первый год, когда он хуже всех

успевал в группе и его больше всех хвалила учительница. Пожалуй, именно тогда начали складываться педагогические воззрения Куманева.

— Слушайте, вы видели двух одинаковых людей? Почему же мы держимся за эти так называемые единые требования! Справедливость, говорите... Был у нас студент Фролов, он шесть лет работал трактористом и все запятые растерял. И мы ему: лодырь! А он учится изо всех сил, и видно: будет из него учитель. Стихи начал писать: «Кругом поля, просторы неоглядные, их год от году я не узнаю. Пою я песню под гармонь трехрядную, про девушку любимую мою». Но ошибок сверх нормы. Садись, двойка. Стыдись, тянешь группу назад. Лишаем тебя стипендии. Вот теперь ты в равных условиях с маменькиной дочкой, которая живет на всем готовом, и стипендию получает, и запятые все при ней. Тянись за нею, соревнуйся, у нас для всех единые требования — полная справедливость!

Губы Куманева складываются в презрительную усмешку, в черных глазах нетерпеливый блеск: что, мол, молчишь, где твои возражения? Но я не возьмусь сколько-нибудь подробно излагать его доводы, мне нужно только, чтобы вы поняли: человек своеобразен, мысль его остра, углы не сглажены. Он умеет отстаивать свои взгляды, и потому в училище лет десять уже не обсуждают двоек — этой проблемы словно бы не было и нет.

— Пользы от таких обсуждений вижу мало, вред — явный. Мы ведь одно время не столько заботились о нравственном, идейном воспитании, сколько о «накопляемости оценок». Дети это чувствуют. Мальчонка прибежит из школы, так не скажет: «Мама, что я сегодня узнал!» Он дневник сует: «Смотри, что получил». До того дошло, что на педсовет вызывают ученика вместе с родителями. И ругают, пока не выжмут сквозь шмыганье носом: «Я больше не буду». Вот ведь подлец, как долго пришлось «работать» с ним! А он прекрасный, гордый мальчик, он точно знает, что к следующему диктанту не исправится... Поймите, процесс обучения идет через незнание. И у всех по-разному. Один схватывает быстро, другой медленно. Так не мешайте ему! Если он лжив, груб, лодырь, ябедник — сделайте его человеком. А двойки он сам исправит.

У всякого должен быть, по выражению Гоголя, *свой задор.*

Когда Куманев говорит о доверии к воспитанникам, о том, что не натаскивать их надо, а учить, не только память развивать, но прежде всего умение мыслить,— тут нет открытия, это ведущие идеи коммунистического воспитания.

Но очень важно, что они стали его собственными идеями, преломились в его твердые принципы, в его личные взгляды. Вот без этого, я думаю, не может быть настоящего, с большой буквы Учителя (как, впрочем, и Агронома, Инженера, Врача).

Я записал одну из бесед Куманева со студентами:

— Думайте. Ищите. Не бойтесь нарушить педагогическую «режимность». Недавно я был на уроке у одной нашей девушки. Ай, умница-красавица! Шел урок истории, она развесила на доске картины — штурм Зимнего, залп «Авроры», очень красочно все рассказала, а после спрашивает: «Что тут нарисовано, кто скажет?» И сразу шум в классе. «Революция нарисована!», «Вон, вон матрос с лентами!», «Солдат кричит «ура!», «Ух, он им сейчас даст!»— вскочили с мест малыши. В этот момент они сами брали Зимний. А учительнице надо ставить двойку. Все ведь у нее неправильно, все не так. По методике как надо? «Тише, дети. Сядем, ручки на парты. Переходим к опросу. Что дала революция крестьянам в деревне? Все думают... Ты, Настя. Что значит «землю»? Садись. Отвечай ты, Валера, полным ответом: Октябрьская социалистическая революция — что? — дала крестьянам, правильно, землю...» И все по форме правильно, и вопрос законный, и ответ «полный», а вмиг пропало бы все обаяние урока, весь его идейный накал, и наступило бы «школьное состояние души», когда солнышко не светит, и Жучка не лает, а все вокруг только подлежащие и сказуемые.

Вспоминая свои беседы с Куманевым, я вижу, что они шли у нас в каком-то определенном, своего рода музыкальном ритме. Мы говорили, спорили, но стоило прозвучать звонку на перемену, как он поднимался с места. Одна стена директорского кабинета была отведена под «радиоузел»: то, что передают отсюда, слышно по всему училищу. И вот Куманев ставил пластинку или пускал магнитофонную ленту — музыка звучала всю перемену.

Я понял, что в Лукоянове последовательно, как говорится, с заранее обдуманным намерением учат сту-

дентов слушать музыку. Вы удивитесь, пожалуй: что ж они, дома, в деревне, радио не слышали, кино не видели? Разумеется, видели и слышали. Но, странная вещь, могучие эти проводники культуры, делающие ее доступной для самых отдаленных мест, в то же время чему-то мешают. Чем больше кино, тем меньше самодеятельности. Чем громче радио, тем меньше слушают его. Это заметил еще Александр Довженко и сказал, что раньше в его деревне красиво пели на мосту, а теперь там шумит радио: «Хоть бы оглянулось: как слушают?»

В училище неделю подряд на большой перемене пускали Первый концерт Чайковского для фортепьяно с оркестром. Его, казалось, и не слышали — так, общий фон для разговоров и беготни. Потом Куманев сказал: хватит. С месяц звучали другие вещи, но в один прекрасный день вновь он поставил пластинку с концертом Чайковского и тихонько вышел в коридор. С первых мощных аккордов ребята потянулись к динамикам, притихло училище. Что это было? Прелесть узнавания? Радиоузел «оглянулся», слушают!

Теперь это в обычае, в прошлый четверг здесь давали Вторую симфонию Калинникова в стереофонической записи, и зал был полон: четыреста человек. Назначены следующие «музыкальные четверги», я видел, как добываются для них программы. После занятий в радиоузле остались Куманев и еще трое энтузиастов, из которых один преподает в училище литературу, а двое других — музыку. Когда общими усилиями был пойман концерт из Москвы, Олег Иванович Казаков, по прозвищу «завмаг», взялся колдовать над магнитофоном МАГ-59; фонотека пополнилась в тот вечер сонатами Бетховена.

Вообще, чтобы понять жизнь этого коллектива, надо прийти в училище вечером. Может, некоторую роль играет отсутствие соблазнов большого города, но ежевечерне и студенты, и преподаватели собираются вместе. Четверги, как уже сказано, посвящены серьезной музыке. Среды по решению партсобрания отданы «устному журналу» — сообщениям о новостях науки, техники, литературы и искусства. Часто бывают концерты самодеятельности, организуются выставки живописи, при мне их было две — Рокуэлла Кента и Ренато Гуттузо; репродукции вырезали из всех журналов, какие могли добыть. Открылась и своя выставка:

иллюстрации к сказкам Джанни Родари, выполненные студентами. Стенгазета «Народный учитель» дала рецензию: «Есть крепкие по рисунку работы, есть и более слабые, но они выигрывают в цвете, в радостном восприятии жизни. Хорошо, что авторы избегают «чисторисования», которое, к сожалению, еще распространено в школьной практике...»

Разумеется, в Лукоянове действуют все мыслимые кружки — и хоры, и оркестры, и хореографический, и дирижерский, и радиокружок, и кино, и фото, и мото. Притом если драмкружок ставит «Педагогическую поэму», то инсценировка написана самими лукояновцами. Если кинолюбители снимают фильм, то есть в нем и мультипликационные, очень забавные сюжеты. Если выступает вокальный ансамбль, то в репертуаре его сложнейшие вещи Моцарта, Бородина, Гречанинова.

Комитет комсомола, свободный от бесконечного разбора двоечников и двоек, принял недавно такое решение: каждый студент должен быть любителем. И знаете, мне по душе эта решительность, каждый! Ты будущий наставник молодежи, ты не можешь быть холодным человеком. Чем увлечен ты, что собираешь — репродукции, пластинки, ноты, стихи? Личная библиотека должна быть у каждого! Говорят, в дни выплаты стипендии лукояновский Книготорг выполняет половину месячного плана. И нет выпускников, которые не везли бы с собой в деревню библиотеки в двести, триста, пятьсот томов.

Селу нужен сильный учитель. Более сильный, чем городу. Потому что он для детей все — и музеи, и театры, и картинные галереи... Как-то лукояновцы затеяли поездку в Москву. Подробно все обсудили *на коллективе* (эти слова в Лукоянове весомы), на экскурсию решили послать только выпускников, дав им все «картофельные деньги», заработанные в колхозе на уборке, и «яблочные»— доход от училищного сада. Потом долго сочиняли письмо коллективу Московского педучилища № 1. Рассказали о своей жизни, предложили свою дружбу, к себе пригласили столичных коллег, а под конец попросили, чтобы те приняли их во время каникул в общежитии или в классах; постельное белье, если надо, они захватят с собой.

Ответа ждали полтора месяца.

Пришло две строки за подписью московского директора. Он сообщил весьма сухо и нелюбезно, что

саннадзор запрещает ночлег в «неприспособленных помещениях». И это все.

Ребята, сильно обиженные ответом, прокомментировали его в таком духе, что-де столица пренебрегла «провинциалами» и что куда, мол, им «с суконным рылом — в Охотный ряд». Я сказал ребятам, что они не правы. Столичный кругозор и широту душевную выказали в этом случае как раз они, лукояновцы. А провинциалом оказался московский директор. Пусть ему будет стыдно[1].

— Вы заходили к Цветкову? — спросил Куманев.— Слушайте, это ведь наш руководитель педкабинета, у него тысячи писем от выпускников — с Сахалина, из Сибири, из Средней Азии. И потом, к вопросам воспитания Иринарх Иванович подходит совсем не так, как я. Непременно поговорите с ним: главный мой противник. Интереснейшая личность, вечный труженик, бескорыстнейший...

Конечно, я встретился с Цветковым, как и с другими педагогами; многие из них сами здесь учились. В

---

[1]Неожиданное продолжение очерка в жизни. На следующий день после его публикации в Лукоянов пришла телеграмма:

«В любое время будем рады принять у себя 50 ваших студентов и показать им Москву. Подробности письмом. Комитет комсомола Московского энергетического института».

Телеграмма стала событием в жизни лукояновцев, ее зачитали «на коллективе», в тот же день послали ответ, и тут почтальон принес новое письмо: «Я москвич, педагог,— писал директор школы Э. Костяшкин,— извиняюсь за отказ московских коллег и от имени учителей и учащихся школы № 544 приглашаю вас остановиться в нашей школе, когда вам будет нужно».

На очередном собрании Александр Александрович Куманев зачитывал уже целую пачку приглашений. Письмо из столичного политехникума начиналось энергичным «Приезжайте!!!». Письмо супругов Аристовых, Ольги Андреевны и Петра Семеновича: «Присылайте к нам в Москву по шесть—восемь своих. Если успеют, пусть едут в эти весенние каникулы. Квартира — три комнаты, поживут в большой. Есть газ, ванная. Не стесняйтесь, примем, как своих. Хорошим людям всегда рады. В любое время года, если вашим ребятам понравится у нас, примем...»

И еще письма, и еще, и все без позы, без громких слов, с подробными описаниями, как проехать от вокзала, сколько минут езды до центра, каково расположение комнат, какие будут предоставлены постельные принадлежности. Так снова, в который уж раз, подтвердилось, что хороших людей куда больше у нас, чем плохих.

Я подсчитал: если бы лукояновцы захотели воспользоваться всеми полученными приглашениями, то им пришлось бы разослать в учебные заведения и на частные квартиры больше тысячи человек. А ехать должны были двести студентов. Летом они были в Москве.

подшивке «Литературной газеты» (не московской, а лукояновской стенной,— она издается в училище уже четырнадцатый год) я увидел стихи Димы Надькина, студента первого курса. Подобно Куманеву, он прибыл в Лукоянов из деревни, из села Иванцева, тоже мордвин, после педучилища окончил университет; сейчас Дмитрий Тимофеевич преподает здесь литературу и русский язык. В той же подшивке я обнаружил фотографию знаменитого «Дома Кашириных», в котором рос Горький. Было написано, что ее прислал воспитанник училища, деревенский паренек Миша Бутусов, и за этим тоже маячило будущее человека — здешнего историка, автора книги «Лукояновцы в борьбе за Советскую власть», основателя Лукояновского народного музея.

Я познакомился с этими людьми, говорил с ними, смотрел, как они работают, и вот что более всего характерно: истинные ученики Куманева, они не повторяют учителя, а ищут своих путей.

Надькин — ярый любитель поэзии. С его приходом в училище «пониманье стихов» резко превысило прежние нормы, это видно по библиотечным формулярам. Ребята перестали просить, как бывало: «Ирина Павловна, нате вам «Евгения Онегина», дайте что-нибудь художественное». Студенты педучилища учатся выразительному чтению и по программе должны декламировать те самые стихи, которые будут «проходить» с малышами. У Надькина они читают Пушкина, Блока, Маяковского, Есенина, Твардовского, Смелякова, Винокурова. Он резонно считает, что если они «За далью — даль» сумеют прочитать, то уж «Колобок» как-нибудь осилят. Надькин ведет кружок, устраивает литературные вечера, сам участвует в концертах — все свободное время от проводит в училище. Я спросил, когда же он проверяет тетради, и услышал в ответ, что он их вовсе не проверяет. Просто на уроке, сразу же после диктанта, снова читает текст и объясняет трудные места, а ученики сами отмечают свои ошибки и выводят себе отметки. При этом никто не жульничает, потому что текущих отметок Надькин вообще не ставит. Время от времени он, понятно, устраивает настоящие контрольные, но учеников своих знает и без того.

Вот пока и все о Надькине.

Что же касается музея, созданного в Лукоянове, то о нем надо бы писать особо. Михаил Николаевич Бу-

тусов и студенты, которых он увлек своими поисками, заставили заговорить древнюю землю. И лукояновцы вдруг поняли, что город их совсем не прост, что им есть чем гордиться. Была, к примеру, водокачка на Казенном пруду, обыкновенный серый домишко. А вот поди ж ты! Оказалось, что «здесь в 1905—1907 гг. находилась подпольная типография лукояновской группы РСДРП». Вспомнили лукояновцы, что в этом краю, совсем неподалеку от них, пережил свою Болдинскую осень Пушкин, что Короленко помогал здесь голодающим крестьянам, что первую партячейку в Старом Иванцеве организовал Гайдар. Разумеется, есть в музее и неизбежные кости мамонта, и каменные топоры, и древние кольчуги, и кандалы пугачевских времен; собраны книги, картины, научные труды знатных земляков — академиков, писателей, художников, заслуженных врачей; висят портреты, ордена, грамоты всех пятнадцати Героев Советского Союза, вышедших из района... Все это есть в музее, но когда замечаешь под стеклом письма фронтовиков, стертые на сгибах треугольники, когда читаешь «похоронные», полученные солдатками, когда видишь в шкафу матросскую залатанную форменку местного жителя В. В. Левашова, в которой он брал Зимний, а рядом — шинель рядового А. И. Климова, в которой он прибыл на фронт в 1941 году,— тут только ощущаешь всю душевную широту создателей народного музея. Взяли вот и сохранили для потомков простую серую шинель советского солдата!

Таковы традиции Лукояновского педучилища, таковы его воспитанники, и ясно, что тут заслуга не одного директора. Собрались очень хорошие педагоги, старики и молодые. Они составляют настоящий коллектив единомышленников, беспокойных, дружных, одинаково преданных делу и бесконечно разных... С сожалением я отказываюсь от мысли перечислить их всех.

Несколько слов о второстепенном — о внешности учителя. Лукояновцы и тут придерживаются своеобразных взглядов. Они считают, что, поскольку одежда, прическа, осанка учителя суть элементы эстетического воспитания детей, он непременно должен быть статен и красив. Вы можете, конечно, не согласиться с ними, сказать, что красота это все-таки «дар божий», но лукояновцы только улыбнутся в ответ и скажут, что вы

забыли о спорте. Спорт — еще одно поголовное их увлечение; при мне большая группа лыжников отправилась в 60-километровый поход, и это не было событием.

Мне показалось даже, что студенты в Лукоянове растут быстрее, чем в прочих местах. Это видно: все четыре курса перед глазами. И можно проследить, как год от года расправляются плечи ребят, подбираются животы и походка становится пружинистой, легкой. Меняется и «форма одежды».

Девушек этому учить не надо, как-то они сами догадываются, что ко второму курсу надо скинуть платок с головы, на третьем — отказываются от ситцевых юбок поверх лыжных штанов, а там уж начинаются сложные эксперименты с прическами и кофточками. «Излишества» Куманев высмеивает весьма ехидно, но «Журнал мод» он сам выписал для девчат: пусть одеваются не хуже москвичек. Парни народ более консервативный, с ними приходится иной раз вести такие беседы: «Ты бы, Леша, отгладил лацканы. И потом... зайди как-нибудь к Николаю Ивановичу, он тебя научит вывязывать галстук. Дело серьезное».

Николай Иванович Чистяков — преподаватель музыки. Он ленинградец, прибыл сюда по распределению, и первой его мыслью было: «Неужели придется в этой жуткой дыре сидеть целых три года!» Николай Иванович работает в Лукоянове уже четыре года и, судя по всему, уезжать не спешит. Это он проводит музыкальные четверги, руководит дирижерским кружком, учит будущих учителей играть на рояле, сам аккомпанирует сводному хору, сам пишет музыку, он создал вокальный ансамбль, который в Горьком занял на смотре первое место... Словом, всем хорош Чистяков, одна беда: брюки его, по лукояновским понятиям, узки. По этой причине, второстепенной, конечно, в городе началось некоторое брожение. А тут еще Дмитрий Тимофеевич Надькин вдруг отпустил бороду — не стиляга ли? В довершение всех бед пополз слушок, что в педучилище завелись баптисты и молятся по вечерам, и вот уже один из районных товарищей «жахнул по искривлениям» с высокой трибуны... Все разъяснилось, впрочем, до чрезвычайности просто, я бы даже сказал, изящно.

В обычный час Куманев вышел из дому и дорогой, которой ходит вот уже тридцать лет, направился в училище. И Лукоянов ахнул: на нем на самом были узкие

брюки! Вопрос был исчерпан. Потом выяснилось, что Надькин завел свою бороду неспроста: ему предложили ехать на Кубу. Лукояновец, парень из мордовской деревни, будет преподавать там русский язык.

Наконец, Куманев позвонил по телефону тому, кто «жахал»:

— Слушай, какие баптисты? Стыдись! Наш ансамбль репетировал «Лакримозу», часть «Реквиема». Это ж Моцарт!.. Нехорошо, голубчик, не ожидал я от тебя! Ты ведь умные сочинения писал.

Этот товарищ был воспитанником Куманева, как и многие другие работники парткома, горкома, райисполкома, как большая часть директоров школ в районе. Все они, несмотря на солидные посты, до сих пор видят в нем своего учителя, и он, бывает, учит их.

У Куманева в этом городе прочный авторитет, вот что важно.

Мало иметь свои принципы, даже если они очень хороши,— надо доводить их до дела. Лукояновский директор так и поступает.

Помните рассуждения Куманева о неправомерности «единых требований»? Так ведь он все-таки назначил стипендию трактористу Фролову, невзирая на инструкции. Он и сейчас дает ее тем, кто хоть и «растерял» запятые на пашне или в цехе, но заслуживает помощи по своим способностям и труду. И наезжают ревизоры, узнают об этих «нарушениях», и случаются неприятности, скандалы... Ясное дело, никак не отбиться бы Куманеву, если б Лукоянов всякий раз не поддерживал его.

В сущности, главный признак провинции — застой мысли, нежелание думать. Никто не пророк в своем отечестве — вот исконно провинциальный, пошлый взгляд. В фельетоне Михаила Кольцова, откуда взят эпиграф к этим заметкам, как раз и говорилось о том, что захолустье не желает признавать своих выдающихся людей: «Если человек не запатентован в Москве или хоть в краевом центре, его мало ценят в родном городе: то, что рядом, в своем доме, не кажется важным. И рассуждают по-медвежьему: небось если был бы так хорош, не торчал бы здесь, с нами, в провинции...»

Куманев всю свою сознательную жизнь прожил в этом городе, он предан Лукоянову, и Лукоянов отвечает ему взаимностью. Куманев — заслуженный учи-

тель школы, он всегда был членом бюро райкома, депутатом городского Совета. Сила этого человека — в общественном признании. Поистине, он пророк в своем отечестве.

Рассказ о пророке не может обойтись без чуда.

Чудо было.

В 1946 году у Куманева начался туберкулез гортани; ему было тогда тридцать семь лет. Сказались три фронтовых ранения. Врачи ничего не могли сделать. Куманев тихо умирал в своем доме. И тогда восстал город: Куманев нужен Лукоянову, пусть живет Куманев! Подняты были на ноги весь район и вся область, ходоки были посланы в Верховный Совет страны. Умирающего увезли в Москву, поместили в лучшей клинике, и лечили его крупнейшие профессора. Через год Куманев вернулся домой. И живет с той поры, работает, шутит, смеется, вырастил сыновей — Лукоянов продлил его жизнь. Говорят, когда он приехал, все студенты прибежали на станцию. Потом в открытой машине Куманева везли по городу, и случись там в эту пору свежий человек, он бы решил, наверное, что в Лукоянове демонстрация, столько народу было на улице Горького, на Красной площади...

1963

АСКАНИЯ-НОВА

Редакционного задания на сей раз не было. Все началось проще.

Сын пришел из школы с победной вестью: он достиг роста взрослого пигмея. Как-то там они это вычислили. Ну само собой, человеку такого роста нельзя уже просто отдыхать в пионерлагере или в деревне Брыньково. Пора отправляться в настоящее путешествие.

Мне бы замять разговор, перевести на другое, но по неосторожности своей я ударился в воспоминания. И сын узнал, что, когда мне было столько же лет, сколько ему, отец брал меня с собой в одну командировку. В некий сказочный край. Антилопы, бизоны, страусы, лани бродят там на воле. Где? Не в Африке и не в Америке, а на юге Украины, в степи под Херсоном. Аскания-Нова — так называется сказочный край. Слово было сказано.

После этого сыну оставалось всего лишь по-умному взяться за дело. Он был памятлив, у меня подошло время отпуска — так мы попали с ним в Асканию-Нова. В некотором роде это было путешествие в страну детства.

Антилопы не убегали от нас, а бежали навстречу. Это было как во сне, как в детской легкой мечте. Синее небо, желтеющая до горизонта степь, и вольные звери в степи. Впереди всех летели канны, стройные и мускулистые; еще издали были видны их грозные рога.

Мы сидели в бричке на пахучем сене, и как-то нам расхотелось в тот момент сходить на землю. Заранее еще нас предупреждали, что лучше этого не делать: дикие — они и есть дикие, конвенции с ними не заключишь, для пешего они бывают опасны. А всадника не тронут. Вот только одного мы не успели спросить: считают ли они «всадниками» тех, которые не верхом, а на телеге?

Пока мы решали этот теоретический вопрос, канны подбежали к бричке, окружили со всех сторон, задышали нам в спины. На лбу их курчавились темные завитки волос, белые полосы тянулись по желтовато-серому сильному телу, рога при ближайшем рассмотрении оказались прямыми, черными, острыми, как штыки. Можно было поверить, что иной раз эти антилопы, самые крупные в мире, выдерживают единоборство со львом. А глаза были прекрасные и добрые.

Тем временем Василий Дмитриевич Иванченко занялся делом. Он смолоду работает в Аскании, знает все повадки животных и, пожалуй, лучше всех умеет ладить с ними, а по должности именуется скучно — бригадир секции копытных. В общем, он взял мешок с молотым ячменем и пошел раздавать его своим подопечным. Звери потянулись за ним: они хорошо знают свой час.

Тут были не одни антилопы. Паслись благородные олени — европейские маралы — новая форма, выведенная в этих местах. Паслись изящные лани с рогами-лопатками. Был здесь африканский скот ватусси, аравийские зебу, индийские бантенги, монгольские куланы, кафрские буйволы, наши древние зубры. Откуда-то появился еще гуанако, лохматый зверь из Южной Америки, очень деятельный и очень бестолковый. Глаза у гуанако печальные и пристальные, будто надо ему что-то сказать по секрету, да вот беда, забыл... Нельзя сказать, что звери были вполне свободны. Эта степь, где пасутся они с мая до октября, была, в сущности, большим загоном. Но когда изгородью обнесены сто десять гектаров, то они остаются степью. Тут места хватало для всех.

Особняком держались голубые гну. Лошадь не лошадь, быки не быки, жутковатые такие звери с плоскими мордами, кривыми рогами и злющими черными глазками. Их в Аскании тоже пытались одомашнить, выпаивали с рук, и они привыкали к человеку. Итог был неожиданный: привыкнув, гну переставали бояться и, случалось, нападали на людей. Тогда до поры их оставили в покое, и они строптиво хранят свою независимость, изредка ревут с угрозой: не суйтесь, мол, покуда целы.

Еще дальше паслись бизоны. Большое хмуро-молчаливое стадо. Эти вовсе вышли из доверия, с ними был всадник, именуемый по штатному расписанию па-

стухом. Скучные мы люди, право! «Пастух», «смотритель животных» — это все о тех, кто умеет загнать бизона, свалить буйвола, поймать арканом дикую зебру. Да и вообще, где еще в мире пасут бизонов и антилоп? Но вот, поди ж ты, романтика ковбоев и мустангов каждому памятна с детства, а тут — «бригадир секции копытных».

Приезжал в Асканию д-р Гржимек, директор зоопарка из Франкфурта, известный исследователь Африки.

— Льва я снимал с десяти шагов,— сказал он,— это уже тривиально. Но канну снять не мог. Только с большого расстояния, только телевиком. Послушайте, антилопы это у вас или не антилопы?

Канны здесь не только ластятся к человеку. Кажется, впервые асканийцам удалось создать — я бы сам не поверил, если б не увидел,— дойное стадо антилоп.

Говорят, в войну был такой случай. Наши артиллеристы, лишившись коней в бою, запрягли зебру. И она исправно тянула тяжелое орудие, заменив коренника и двух пристяжных. Так выяснилось, что зебры не только хороши собой, но еще и выносливы. А надо сказать, зебр в Аскании немало. Второй эксперимент окончился, впрочем, менее удачно. Приехали кинематографисты снимать эпизоды для «Доктора Айболита». И захотелось им, чтоб добрый доктор прокатился на зебре. Роль его на этот случай вызвался сыграть Николай Васильевич Лобанов, научный сотрудник, большой любитель животных. Его загримировали, нарядили в белый халат, а очки у него были свои. И он сел на зебру и даже проехал несколько шагов. Но оказалось, что зебры этого не любят, и Николай Васильевич полетел на землю.

Посмотришь на козерога — смирнее зверя нет. Стоит часами на деревянном помосте, заменяющем ему горы, стоит, как изваяние. Но однажды лечили козерога, и ветеринару понадобилось взять кровь на анализ. А козерог этого не знал. И вырвался, вскочил на ноги, выставил свои умопомрачительные рога. Тут и случился асканийский рекорд: ветеринар, хоть был в «тяжелом весе», вмиг перескочил трехметровый забор. А козерог улыбнулся и снова полез на свою верхотуру.

Так что характер — штука серьезная. Антилопу гну

десятки лет приручали здесь, а вот не подобрела. Зебры, сколько ни живут с людьми, а все дичей дикой лошади Пржевальского. К африканским черным страусам тоже лучше не подходить... И все-таки, и все же не ошиблись ли наши пращуры, когда отбирали себе помощников в животном мире? Тот же страус: мяса от него — центнер, да полсотни яиц, да каждое яйцо на два кило. Чем плохая была бы несушка? И с зеброй стоило повозиться древним людям: три лошадиные силы — это как-никак мощность! Наконец, подбирая кандидатуру на пост будущей (через много тысячелетий) коровы, могли бы они подумать и об антилопах каннах: жирность молока у них такая, что корове и не снилось.

Вот рассказ Екатерины Степановны Черноиваненко:

— Венера родилась у нас в войну. Мать ее погибла при бомбежке. Ну, я выпаивала ее молоком зебу. Выросла совсем ручная. Шалунья. Кто ей не по нраву — сейчас на рога его. Я, конечно, скажу: «Ты что, Венерка?» Повернется и пойдет. Подошел ей срок, отелилась, а канчонок пал. Жаль мне ее, решила хоть сколько отдоить. Она, конечно, волновалась, а я с сахарком: «Ты что, Венерка?» И ничего, привыкла. За лактацию давала до семисот литров, и жирность — двенадцать процентов. А у Ванды, второй ее дочки, до девятнадцати доходило. Теперь-то у нас доярок много.

Не следует, однако, думать, что, раздаивая канн, асканийцы вознамерились исправить историческую несправедливость. Древние, в общем-то, не ошиблись. И если, к примеру, сегодня нам приходится одомашнивать маралов (ради целебных пантов) или платиновых лис (ради манто), то это, так сказать, детали, упущенные предками. В основном же кандидатуры будущих коров, овец, свиней, лошадей отобраны ими удивительно точно. Делать из антилопы корову, а из страуса курицу никто сейчас не собирается.

Как только мы согласимся с этим, как только займем эту трезвую позицию, тотчас же возникнет вопрос, сформулированный однажды Аркадием Райкиным в такой форме: «Зачем слон советскому человеку?»

Слонов в Херсонской области, и в частности на территории Чаплинского производственного управления, пока, слава богу, не разводят. Но *антиантилопьи* настроения там уже дают о себе знать. Сам директор инсти-

тута сказал мне, что антилопы (и прочие дикие) в тягость научно-опытному хозяйству.

— Мы подсчитали: если б у нас не было зоопарка, то мы бы со ста гектаров сдавали вместо шестидесяти трех центнеров свинины семьдесят пять. А это для нас имеет большое значение.

Начинается печальный рассказ.

Аскания-Нова известна всему миру не только своими работами по одомашниванию диких животных. Тут с давних пор создаются новые замечательные породы домашнего скота — овец, свиней, коров. Тут имеется богатейший музей, есть ботанический парк, где испытаны сотни пород деревьев и кустарников, есть искусственные пруды с редкими птицами: тут есть, наконец, большой участок заповедной степи. Последний островок целинных степей на юге страны. Тех самых, по которым скакал со своими побратимами Тарас Бульба, о которых Гоголь воскликнул: «Черт вас возьми, степи, как вы хороши!»

С них мы и начнем. Было их, нетронутых, двадцать пять тысяч гектаров. На карте страны — точка, в масштабе республики — малость, даже в Херсонской области — меньше полутора процентов пахотной земли. Но десять лет назад Аскания-Нова из Всесоюзного научно-исследовательского института гибридизации и акклиматизации животных была преобразована в Украинский институт животноводства степных районов. Командовать здесь, определять планы, цифры поголовья и прочее взялось Чаплинское производственное управление. А для него это площадь!

Короче, распахали сперва девять тысяч гектаров. Потом еще шесть тысяч. Потом начали помаленьку пасти овец на заповедной земле, потом стали косить тысячелетние ковыли, и это было весьма удобно, потому что плана-то на эту площадь институту не давали. Сейчас «абсолютно заповедной степью» числят всего полторы тысячи гектаров. Последние... Необратимость — вот что пугает здесь более всего. Скосить было недолго, решили — сделали. Да и сена-то собрали мало, никого оно не выручило. А ведь того, что было, уже не восстановишь. Никогда. Никакими силами.

Аскания-Нова — первый зоопарк мира, куда были завезены дикие лошади Пржевальского. Известно, что они исчезают с лица земли, оставшиеся особи — во всем мире наперечет. В годы войны асканийский та-

бун весь был уничтожен фашистами, но одного жеребца удалось потом в Германии найти: я читал его родословную. Предки Орлика были вывезены из Бийска за рубеж еще в начале века, мать его, Рома, явилась на свет в Вашингтоне, отец, Невиль,— в Уайпснеде, они встретились в Геллабруне; от этого династического брака родился Орлик. В 1948 году его вернули на родину, еще три года спустя из Монголии к нему доставили чистокровную Орлицу-III, и только тогда вновь стало возможно у нас в стране разведение диких лошадей. Опять-таки если не сохранить их, то потом уже не восстановишь. Никогда. Никакими силами.

Что-то понадобилось ученым, они обратились в Министерство сельского хозяйства УССР, и вот какую резолюцию начертал один из заместителей министра: «Кінь Пржевальського немає ніякого народногосподарського значення, ось чому його розведення не визивається потребою».

Зачем дикая лошадь советскому человеку?

Вы можете подумать, что, отказавшись от диких, здесь с удесятеренной силой взялись за домашних. Увы, и этого я не могу сказать. В ту далекую уже пору, когда в Аскании-Нова работал замечательный наш ученый, академик Михаил Федорович Иванов, и антилопы тут были в фаворе, и создавались знаменитые отечественные породы скота. Тучные не поедали тощих, и тощие тучным не были помехой. А сейчас даже коллекционное стадо овец, собранное самолично Ивановым в Англии, Германии, Америке, по всей нашей стране,— даже оно «мешает». Академик Леонид Кондратьевич Гребень жаловался, что трудно стало прокормить это стадо. Все лучшие земли отданы товарному поголовью.

— Мне с моими овцами и податься некуда. Представьте, никому они вдруг стали не нужны!

А что нужно? Свинина нужна, говядина, шерсть, молоко, зерно — это все и производит нынешняя Аскания, как самый обычный совхоз. Даже племенное животноводство отошло на второй план. Гонят туши на мясокомбинат, и все тут. Отнесемся с полным уважением к труду асканийских чабанов, стригалей, свинарок, шоферов, трактористов. Они героически трудились и собрали богатейший урожай и план кругом перевыполнили. Но они же вправе спросить: если это простой совхоз, каких тысячи, так не накладно ли ему содержать десятки ученых? А если все-таки институт, каких

в мире нет, так почему научные исследования стали вдруг помехой?

Сидят сейчас асканийские зоологи, привычно отбивают атаки, клянчат деньги на ремонт обветшалых антилопников и страусятников. И слышат в ответ: ближе к жизни, товарищи!

Да, путешествие в страну детства кончилось. Я окончательно убедился в этом, когда узнал о письме Крымского общества охотников. До них докатился слух (характерный слух), что-де в Аскании намечен «массовый отстрел диких животных Азии и Африки». И вот заволновались товарищи охотники и просят сообщить сроки отстрела, чтобы и они могли принять участие. Тут уж мне стало, как говорится, не до смеха [1].

С утра я приходил в контору, садился за стол, листал протоколы, выписывал цифры, так сказать, вооружался материалом до зубов. В Аскании-Нова ежегодно бывает до 50 тысяч экскурсантов — надо это запомнить. Директор Будапештского зоопарка Ч. Ангхи сказал: «К вам мы стремимся, как турки в Мекку»,— тоже может пригодиться. После войны институт передал другим нашим зоопаркам около полутора тысяч ценных животных, за которых в противном случае пришлось бы платить валютой,— солидный экономический эффект. На Украине и в Молдавии трудами асканийцев заложено десять очагов вольной акклиматизации оленей, фазанов, ланей. Сотни животных выпущены в охотничьих угодьях; на остров Бирючий, например, отправили восемнадцать маралов, а теперь их там несколько сотен...

Все это я аккуратно заносил в свой блокнот, а научные сотрудники зоопарка подкидывали мне все новые

[1] После того как была напечатана эта статья, после других выступлений печати в защиту заповедника ЦК КПУ и Совет Министров УССР приняли постановление:

«Остановить сельскохозяйственное использование 1 тысячи гектаров площади, распаханной в середине заповедной степи, с тем, чтобы провести природное обновление степной растительности; исключить из числа хозяйственных угодий института «Аскания-Нова» 11 тысяч гектаров заповедной степи с ее охранной зоной и обеспечить сохранение этих площадей как заповедного фонда природы Украинской ССР. Контроль за состоянием и сохранением заповедной степи возложить на Академию наук УССР».

Кроме того, отпущены большие средства на развитие исследований, на расширение ботанического парка, на строительство лабораторных корпусов, научного городка.

«пользы». Молоко канн оказалось целебным, год уже весь удой отправляется в областную больницу, и есть данные, что это молоко залечивает язву желудка. Разве это не важно? Что же касается зебр...

Но тут я разозлился, и оторвался от бумаг, и сказал себе, что и впрямь пора вернуться к жизни. Ближе к жизни, товарищи! Асканийские энтузиасты, затюканные хозяйственниками, сами заговорили их языком. Им говорят, что дикая лошадь не имеет народнохозяйственного значения. А они доказывают: нет, имеет. Да разве в этом дело? Разве только в этом? А если зебру так и не удастся запрячь в бричку, убить ее за это, что ли? А если, не дай бог, молоко канны не окажется целебным, что же, и ее тоже того... отстрелять?

Последний на земле тур был убит в лесах под Варшавой в 1623 году. Зубры водились на Украине еще в середине XVI века, но затем были истреблены. Были близки к полному уничтожению тарпаны, многие виды антилоп, конец приходил лосям, бизонам — хищническое истребление живой природы сопровождало капитализм во всех уголках земного шара. Так кто же, если не мы, сохранит сегодня все, что существует? Мы просто обязаны вручить нашим детям, детям наших детей мир не голым, не обструганным, а живым, во всем его красочном многообразии.

Для чего?

Как-то приезжал в Асканию-Нова один трезвый товарищ, по профессии зоотехник. Тоже все спрашивал, для чего. Вот овца — от нее шерсть и опять же шашлык. Или корова — каждый скажет, нужна. Или, к примеру, свинья, тут уж и говорить нечего. А эта вся «экзотика» — пустое. Барская затея, зряшная трата денег. Так он «доводил» зоологов, и они, понятно, «закипали». И вдруг прервался спор: из лесу выскочил на опушку олень. Закинув сухую свою точеную голову, расставив тонкие ноги, раздув трепетные ноздри, он уставился на спорщиков карими глазами, закатное солнце золотило неописуемые его рога. И вдруг исчез, словно и не было его.

— Хорош! — вздохнул трезвый товарищ.— М-да... Так о чем это мы?

1964

ВСТРЕЧИ С ПРИМИТИВНЫМ МЕРКАНТИЛИСТОМ

Он сидит в своем служебном кабинете и смотрит на меня с тщательно скрываемой неприязнью. Скрипят двери, входят люди, он говорит с ними, просматривает бумаги и снова поднимает на меня занятые глаза. Он сказал, что цифр показать мне не сможет и что вообще для разговора с представителем прессы ему требуется разрешение вышестоящего начальства.

— Но мне цифры не нужны,— сказал я.

— Что же вам нужно?

— Хочу понять принципы вашей работы.

— Никаких принципов у меня нет! — быстро сказал он.

Тут была длинная пауза.

— Чем же вы руководствуетесь в работе?

— Инструкциями...

У меня тьма вопросов к занятому человеку, но он поднимается, давая понять, что разговор окончен, и я ухожу. А вопросы остаются. Они возникли в Уфе, во время моих встреч с химиками. Напомню: завод синтезспирта был пущен в 1956 году, но только в 1959 году вышел на проект. Больше двух лет хромал огромный завод, почти не давая отдачи. Как это вышло? Почему?.. В прошлый раз мы подошли к уфимским делам с позиций высокой морали. Теперь я попробую взглянуть на них с точки зрения суровой прозы жизни.

Помните, мы едва ли не умилялись сверхмолодостью заводского коллектива: средний возраст — «всего двадцать четыре года». А что тут, в сущности, хорошего? Что хорошего в таком решении проблемы химических отцов и детей, когда «дети» вынуждены сами, почти без присмотра «отцов», осваивать сложней-

шие производства? И не отсюда ли идут многие ошибки, затяжки, аварии, срывы?

При мне в Уфе подбирались кадры на новый объект (цех феноплацетона). Я видел, как это выглядит в жизни. Молодежь шла охотно. «Пускать здорово! — сказал мне Асхат Баязитов. — Аппараты не забитые, новые, приборы новые, весь процесс новый. Ну, потеряю рублей тридцать в месяц, зато интересно!». Можно понять ребят: они учатся на пуске, быстрее растут, легче выходят на командные посты. Да и то надо принять во внимание, что им, холостякам, проще обойтись сокращенной зарплатой. Иное дело опытные инженеры-химики, которые более всего нужны на пуске. Тут уж особого энтузиазма я не наблюдал. Велись долгие беседы в директорском кабинете, «отцы» жаловались на многодетность, приносили справки о диабете, их вызывали на партбюро, к сознательности их взывали, к чувству долга, и все равно далеко не все соглашались идти на пуск... Можно ли винить тех, которые не шли (и, между прочим, оставались на заводе, в цехе, в химическом цехе), можно ли честить их обывателями? Я бы лично не решился.

— Гаганову все знают,— сказал мне уфимский директор,— она начинала одна. А у нас только на Средней Волге больше восьмидесяти пусковых объектов. Вот и считайте, сколько нам нужно Гагановых.

«Требуются чудаки на выезд. Обеспечиваются неустроенным бытом, тяжелой работой, нервотрепкой, риском. Зарплата соответственно снижена...».

Они идут. В конце концов, невзирая ни на что, идут. Пошел же Титов, который и до того «пускался» трижды. Но не будем обманывать себя: не все таковы. Тем более что гагановское движение тут, по совести, ни при чем. Одно дело сознательно пойти на временные трудности, чтобы помочь своим товарищам, и совсем другое — лишиться трети заработка из-за трудно объяснимых несуразностей в тарифной сетке.

Откуда это идет?

То, что труд химика на пуске стократ сложней,— понятно и в доказательствах не нуждается. И то, что ответственность тяжелей, и нервотрепки больше, и всякого рода житейских неурядиц... Но почему труд, требующий больших познаний, опыта, душевной отваги, должен оплачиваться хуже, чем труд, который

спокойней и проще,— этого, простите, никак мне не понять.

Гражданин фининспектор!
Простите за беспокойство.
Спасибо...
не тревожьтесь...
я постою...

Сегодня нужен, вполне, как говорится, назрел «разговор с фининспектором о прозе». О прозе жизни, которая, увы, многое еще определяет в поступках людей.

Оклад химиков на пуске всегда на категорию ниже — почему? Он ответит, что завод в это время не дает продукции и, значит, положен «холодный тариф». Ладно, а прогрессивки почему нет? У него и на это готов ответ: она дается за перевыполнение плана, а тут продукции еще нет, плана нет, значит, и перевыполнения нет, значит, по инструкции и прогрессивка не положена. Но мы отложим инструкции и поставим вопрос прямо и грубо: зачем это делается? Чего, так сказать, добиваются здесь работники Министерства финансов и Комитета по вопросам труда и зарплаты? Из чего исходят эти и другие хозяйственные и плановые работники, определяющие линию в области финансов? Должна же быть у них какая-то цель.

Видимо, экономия. Сбережение государственных средств. Другого (логического) объяснения я не вижу. Она, эта экономия, несомненно, есть, о ней можно доложить, ее даже можно учесть, помножив сбереженную треть на количество «пускачей»,— сумма выйдет немалая. Но ведь от такой «бережливости» и идут многие беды.

Тут я замечаю тень подозрения, которая мелькнула вдруг в глазах моего оппонента: вот оно в чем дело! Выходит, автор против экономии. А известно ли ему, автору, какие грандиозные задачи стоят перед нами? Отдает ли он себе отчет в том, какой невиданный темп задан теперь химии? Тут, знаете ли, каждая народная копейка должна быть на счету!

Да, автор отдает себе отчет. Автор, безусловно, за экономию и против мотовства, против учрежденческих бассейнов и излишеств по части колоннад. Трудовую копейку надо беречь! Но представим себе, как говаривал Д. И. Писарев, что наши высокие чувства

не омрачают нашего проницательного ума. Что лучше, что в конце концов выгодней: платить заработную плату по-среднему двум сотням опытных химиков или два года осваивать огромный завод?

Рассуждая философски, сказал мне один из уфимских товарищей, трудности становления неизбежны. Кроме подготовки людей существует еще «подготовка» машин, они также должны «сработаться», и на это нужно время. Будь на заводе даже сверхзрелый коллектив, все равно бы не обошлось без болезней роста.

Но я не хотел рассуждать философски. У меня перед глазами был иной пример: здесь же, в Уфе, вторую очередь синтезспирта цехи той же мощности пустили и освоили всего за один месяц. Значит, можно?

Ну да, возразите вы, как возражали мои собеседники, это же *вторая* очередь! В том-то и суть, что ей предшествовала первая. И она вылезла на плечах этой первой, учла ее ошибки, использовала ее опыт, технические решения, кадры, наконец,— разве не так? Вот если бы головному заводу предшествовало нечто, если б он сам мог заимствовать чей-то опыт...

Оказалось, была такая возможность. В решении о строительстве заводов синтезспирта была записана опытно-промышленная установка. Прежде чем закладывать четыре гиганта химии, прежде чем заказывать для них всех оборудование, решено было сделать одну-единственную «нитку» со всеми аппаратами в натуральную величину. Для того чтобы на ней выяснять недуги, устранять ошибки, вносить все необходимые коррективы в проект и готовить людей — ядро будущих коллективов.

По плану эта установка должна была появиться еще в 1952 году в городе Дзержинске. Не появилась. Назначен был новый адрес и новый срок: Уфа, 1955 год. Опытной «нити» нет по сей день.

Завод сам, так сказать, лично переболел всеми болезнями, сам обучил свои кадры, давно уж стал передовым, вышел на первое место в мире, а скромную установку все еще строят. Она, бедняга, устарела, не родившись.

Почему так вышло?

Опять экономия. Другого (разумного) объяснения мне и тут не найти. Решили люди во что бы то ни ста-

ло сберечь государственные деньги. А на чем? Без реакторов завод не пустишь, без трубопроводов тоже как-то неловко, а вот без опытной установки авось обойдутся. И обошлись.

Тут придется нам взять карандаш в руки.

Уфимская «нитка» стоила бы миллион рублей. Эти деньги и удалось сберечь. Так сказать, чистая прибыль. А убытки?.. Давайте считать. Химия тем еще отличается от других родов промышленности, что здесь, дает ли завод продукцию, нет ли, а энергию, топливо, пар, сырье все равно использует. Не говоря уж о заработной плате.

В 1956 году завод, в сущности, не дал спирта — один процент плана. А вот перечень затрат (в рублях):

Сырье	214 000
Топливо	9000
Энергия	214 000
Зарплата	899 000
Итого	1 336 000

В первый же год ухнула вся «экономия». Еще и не хватило. Но пойдем дальше. Я цитирую «Объяснительную записку к ведомости затрат»:

> «...Кроме того, в процессе пуска и освоения необходимо было осуществить ряд мероприятий по реконструкции отдельных узлов. Перерасход по выполненным работам составил 1 302 000 рублей».

Вы считайте, считайте! Отдача завода и в 1957 году была, как вы помните, более чем скромна, а затраты возросли до 6 514 000 рублей. Расходы, которых могло не быть, уже в девять раз перекрыли «экономию». Но и это не все. Завод и в 1958 году проектной мощности не достиг, вдобавок он не один на белом свете, у него есть меньшие братья — куйбышевский завод и другие. И хотя им легче было выйти в люди, оборудование (типовое) и там пришлось «перебвязывать», реконструировать, менять, а энергия тем временем использовалась, сырье затрачивалось, зарплата шла. Приплюсуйте сюда и то, чего мы обычно считать не умеем,— убытки от «недопроизводства». Ведь все эти годы гиганты химии могли бы приносить доход, но не принесли.

Последнее замечание. Оно необходимо для полной ясности. Просто я не хочу оставлять в руках у оппонентов еще один довод, достаточно сильный. Не все измеряется деньгами — так мне говорили. Есть еще «фактор времени». Порой приходится идти на некоторые потери в средствах ради выигрыша в темпах развития. Утроить производство, выстроить двести новых предприятий химии и реконструировать пятьсот действующих — задача грандиозная. Тут не обойтись без риска, без волевых решений. И пусть мы где-то потеряем в деньгах, главное для нас — выигрыш времени.

На первый взгляд это звучит вполне убедительно. Да, видимо, и есть такие случаи, когда полезен и оправдан риск. Но где он в Уфе, этот выигрыш времени? Ну, сэкономили год на том, что отказались от опытной установки. А после больше двух лет убили на освоение завода. Первого-то торжественного пуска, хоть и рапортовали о нем, на деле не было.

Вывод? Опытно-промышленная установка в Уфе все равно была. Просто стал ею огромный завод, и участниками эксперимента вместо двух десятков людей оказался тысячный коллектив, и сроки опытов затянулись больше чем вдвое. Не вышло выигрыша ни в деньгах, ни в темпах. Вышел один проигрыш.

Экономия тут мнимая. Не верьте ей.

Кто виноват? Оказалось, что ответить на этот простой вопрос совсем не просто. Обойдя с десяток учреждений в Уфе и в Москве, я, как водится, завяз в «объективных причинах», в перечне взаимных обид, где все объяснения кажутся убедительными, все упреки — справедливыми, а причины — научные, технические, организационные, кадровые — так густо перемешаны, что не поймешь, где кончается одна и начинается другая. Тут многое сошлось — огрехи строителей, ошибки проектировщиков, козни снабженцев, нехватки оборудования, задержки финансирования. Разные люди ведали разными частностями, а в общем и целом никто за судьбу опытной установки не отвечал. Но постепенно прояснилась скрытая до поры за спинами других более шумных причин причина коренная и главная — экономическая. А значит, и разговор с «фининспектором» о прозе должен быть продолжен.

Это он, мой безымянный герой, сделал так, что премии строителям давались только за ввод мощностей, и, следовательно, строить опытные установки им было невыгодно. Это он, поистине незаметный труженик, добился того, что и оборудование для установок производить было невыгодно, и, значит, для любого завода они становились помехой. Он же — человек, которого «за давностью лет» никак теперь не найти, которого ни чин, ни имя мне неведомы,— так поставил дело, что и финансировалась опытная «нитка» из рук вон плохо. По свидетельству уфимцев, именно по этой статье им все годы срезали ассигнования, именно здесь «экономили» с особым рвением. Финансовые рычаги были отрегулированы таким образом, что даже сами химики не очень-то добивались опытных установок. Почему? Потому что установки эти снижали показатели завода и по производительности труда, и по себестоимости.

И это еще не все. Мы говорили пока о том, что делал наш неведомый герой. А надо и о том сказать, чего не сделал. Именно он обязан был в этом случае стать на защиту подлинных интересов страны, именно он должен был проследить строжайшим образом за тем, чтобы деньги, отпущенные на опытную установку, были на нее и затрачены. Но он не сделал этого. Он не стал применять экономические стимулы для развития производства. Он полагал, что можно обойтись и без них.

Тут, если вдуматься, вся суть проблемы.

Мне объяснили экономисты: по-ученому это называется примитивный меркантилизм. Или наивный меркантилизм — стремление во что бы то ни стало взять сегодня рубль, даже если завтра потеряешь на этом десять рублей. Говорят, этот способ экономии был популярен при Иване Калите: искусство финансиста в том и состояло, чтобы собрать золото и на нем сидеть. Но уже во времена Пушкина люди читали Адама Смита и знали, «как государство богатеет, и чем живет, и почему не нужно золота ему, когда простой продукт имеет...». Заканчивая краткий исторический обзор, замечу, что иные теперешние меркантилисты, читавшие не только Пушкина, но, судя по их дипломам, и Маркса, позиций не сдали.

Вот, например, вышло у нас очень хорошее постановление о премиях за снижение себестомости, и уси-

лилась борьба за снижение, и увеличилась прибыль. А после стараниями меркантилиста появился в инструкции пунктик: выплачивать премии можно лишь в тех случаях, когда есть экономия фонда зарплаты. И все. Тысячи заводов выпали из игры. Еще постановление — о банковских ссудах для нужд технического прогресса. Отныне заводы могли не ждать плана на будущий год, они быстрей начали внедрять новинки, кривая прогресса пошла вверх — опять-таки выросла сверхплановая прибыль. Но снова «пунктик»: четверть ее заводы обязаны внести в бюджет. И конец. Ссуды мгновенно стали невыгодны, никто их не берет, кривую будто подкосили. Меркантилист доволен: он может сиднем сидеть на собранных деньгах. Позиция, как видите, и впрямь наивная. Даже с точки зрения школьной арифметики.

Как-то прибежал ко мне сын, младший: очень трудная задачка. Пять надо было разделить на пять. У него вышел ноль. Я взялся объяснять: «Вот у тебя пять яблок. И пришли пять мальчиков. Каждому ты дашь по одному яблоку. Понял?» — «Но у меня-то яблоков не осталось!» — сказал он. В конце концов мне все же удалось сына убедить. Но как убедить не первоклассника, а вполне взрослого, хотя и «наивного», дядю, что ежели он даст пяти советским заводам по одному миллиону, то это вовсе не значит, что в казне у него останется ноль?

Словно тонущий купец из сказки о Ходже-Насреддине, меркантилист не согласен давать, всегда он хочет только брать — такова его натура. А брать он научился, умеет. Печорское пароходство вышло однажды в соревновании на первое место, и ликовали партком и местком, известно было, какие суммы пойдут в фонд предприятия, на премии, на строительство жилья. Все это внезапно лопнуло, и организаторы соревнования оказались в положении, весьма незавидном: в декабре пароходству увеличили финансовый план. Выполнять его было, как вы понимаете, нечем: река замерзла, флот стоял в затонах.

Наивный меркантилист действует так, будто каждый год — последний, будто и навигаций больше не будет, и план отменят, и не придется вновь поднимать людей. Опустим нравственную сторону вопроса, станем рассуждать, как выразился однажды В. И. Ленин, деловым, купцовским способом: расточи-

тельна такая практика, она ведь и выгоды никакой не дает.

Неужто же не видит этого мой неназванный герой? Почему не желает он видеть? Может быть, он просто лодырь? Нет, трудится, себя не щадит. Но что нам с того: Сизиф тоже, говорят, работал. Может, он стяжатель? Нет, честен, педантично честен, и не о своем печется — о государственном. Но что нам с того: свои-то деньги он, уверяю вас, умней бережет.

Боюсь, все тут объясняется проще. Есть у наивного меркантилиста расчет, который наивным никак уже не назовешь. Прибыль, пусть мнимую, он заприходует сегодня, а убыток вылезет завтра. Прибыль он проведет по своей статье, а убыток вылезет по чужой, и, значит, ответит за него (если только ответит) чужой дядя. Вот и вся механика. А дальше — борьба за собственный покой, понимание того, что «не дать» безопасней, чем «дать», циничный расчет на то, что в *эту сторону* ошибиться менее страшно. Беда не в действиях таких людей, но в упорном их нежелании самостоятельно действовать. Беда не в замыслах, которые оказались бы неверны, но в полном отсутствии собственных замыслов. Беда в равнодушии.

Служил Гаврила финансистом,
Гаврила деньги сберегал...

Поставим некоторые точки над некоторыми «и», договоримся о существе наших претензий.

Все годы, когда геологи работали в Якутии, финансисты ругали их за «неэффективное использование средств»: деньги тратятся — прибыли нет. От геологов требовали сиюминутной экономии. К счастью, они устояли и алмазы в Якутии нашли. Тогда мгновенно покрыты были все расходы, их и не видать на фоне прибылей.

Об этом и идет разговор. В сотнях направлений рассыпаны у нас «алмазы», которые на поверхности не лежат, за которыми надо лезть в глубину. До сих пор немалую часть проката мы переводим в стружку. Заводы годами недобирают проектной мощности... Но должны ли всем этим заниматься финансисты? — спросите вы. А чем они должны заниматься? Неужто же всю армию финансовых работников мы держим только для того, чтобы они регистрировали добытое?

Разумеется, я вижу полезную работу, проделанную ими в последнее время, понимаю, что гигантские средства, необходимые для строительства той же химии, собраны при активном участии финансистов, но сегодня мало этого. Мало потому, что смысл финансовой работы, нерв ее — это контроль, анализ, поиск резервов.

Законы нашей жизни таковы, что энтузиасты всегда выходят победителями. Рано или поздно всегда это кончается так. Лучше, чтобы это было рано. Потому-то сегодня, на новом этапе нашего движения вперед, партия требует не общих разговоров об экономике, а серьезного, научно обоснованного использования экономических рычагов — хозрасчета, цены, прибыли, материальной заинтересованности. И, значит, мало теперь финансисту быть собирателем копеек, пора ему стать *добытчиком* рублей.

Возможно, он будет обижен разговором, но не скрою, именно этого добивался я. Пусть разозлится, пусть выйдет из состояния неоправданного покоя, пусть с большой зоркостью оглядится вокруг и ощутит высокую государственную ответственность за порученное дело.

Речь шла у нас об упущенных возможностях. Если хотите, их можно назвать иначе — неисчерпаемыми резервами нашего дальнейшего роста.

1964

НАУКА НА ВЕРУ НИЧЕГО НЕ ПРИНИМАЕТ

Так вот, давайте сразу условимся о тоне разговора. Тон должен быть ровный. Никаких сенсаций, никаких возмущенных возгласов, будем обстоятельны и учтивы. Восклицательные знаки прибережем для других случаев. А сейчас спокойствие, спокойствие и еще раз спокойствие.

Нам нужна ясность.

Начну с письма, над которым нам придется подумать. Оно не было адресовано мне, это — отклик ученого на статью писателя Олега Писаржевского «Пусть ученые спорят...», опубликованную в конце 1964 года. Вот полностью это письмо:

> «Тов. Олег Писаржевский!
>
> Я прочитал внимательно Вашу статью. Прямо надо сказать, Ваша статья на меня произвела потрясающее впечатление. Ну, думаю, договорился тов. Писаржевский до веселой жизни! Пора бы такому писаке поработать там, где его знаменитые «хромосомы» превращаются в мясо, молоко и масло. Т. е. на колхозных и совхозных фермах.
>
> Хватит отвлеченно спорить, тов. Писаржевский! Надо работать засучив рукава, работать день и ночь. В своей статье Вы подвергли несправедливой критике учение И. В. Мичурина и защищаете отвергнутое с/х. практикой реакционное учение Вейсмана и Моргана, которое было разгромлено как ненужное учение в 1948 г. Кто дал право Вам, писаке, называть августовскую сессию ВАСХНИЛ (1948 г.) началом административного разгрома генетики?! Я бы Вам посоветовал обратиться за разъяснением к тем по этому вопросу, которые творят с/х. практику и настоящую мичуринскую биологию.

Я виноват, что вгорячах не представился Вам. Работаю я главным зоотехником на экспериментальной базе «Горки Ленинские», где под руководством академика Т. Д. Лысенко создано высокопродуктивное стадо коров с высоким содержанием жира в молоке. Повторяю, тов. Писаржевский, стадо коров, а не кучка дрозофил! Работа, проводимая у нас на ферме, получила широкое распространение на колхозных и совхозных фермах.

Вы призываете ученых спорить, а практики делают свое дело: создают жирномолочные стада, повышают продуктивность скота путем создания прочной кормовой базы. Прочная кормовая база в каждом хозяйстве создается благодаря рациональному применению удобрений как в виде органо-минеральных смесей, так и навозно-земляных компостов.

Тов. Писаржевский Олег! Если Вы настоящий сторонник быстрейшего разрешения научного спора, то приезжайте на нашу ферму в Горки, мы Вас подробно ознакомим с последними достижениями мичуринской биологии в области животноводства. Призывать ученых спорить много ума не нужно, а вот разобраться в этих спорах — надо очень много знать и очень много работать на полях и фермах.

Приезжайте, тов. Писаржевский, к нам в любое время дня и ночи, будем спорить с Вами на ферме, а не на страницах газеты.

С приветом к Вам

Москаленко Д. М.,
главный зоотехник
экспериментальной базы АН СССР»

Послание не было вручено адресату. Олег Николаевич Писаржевский уже не может, никогда не сможет принять это приглашение, а точнее говоря, вызов. Сдало сердце, и он упал на улице и не встал, опоздала «Скорая помощь». В тот самый день и пришло из Горок удивительное письмо. Хочу, чтобы вы знали: тот, кто назван в нем «писакой», был честный человек, добрый человек, смелый человек, это был талантливый писатель и настоящий коммунист. Он был мне другом, и я точно знаю, что, будь Олег Николаевич жив, он непре-

менно поднял бы перчатку, брошенную ученым-зоотехником. Но он не был жив, и пришлось сделать такую попытку мне.

Я поехал в Горки.

Что я там увидел? Я увидел скотный двор, образцовый во всех отношениях. Было очень просторно и очень чисто, было много света и много воздуха. И коровы были сытые, красивые, надменные... Дмитрий Михайлович Москаленко вел меня вдоль белокафельных стен, зачитывал таблички удоев, сыпал процентами жира, и по всему было видно, что он горд своим хозяйством и уверен в неотразимости его. Да он и показывал коров не раз, показывал самым разным гостям, и всегда коровы нравились, и не могло быть иначе. Если требуется еще и мое подтверждение, готов засвидетельствовать: стадо в Горках было отменное. Так что спора у нас тут еще не вышло.

— Факты — упрямая вещь,— сказал Москаленко.— Это ж коровы, а не какие-то хромосомы!

Опять это диковатое противопоставление. Откуда оно? Я подумал, что странен был бы физик, который на атомной электростанции провозгласил бы: «Мы энергию даем, а не какие-то там позитроны».

— Что вы знаете о хромосомах?— спросил я.

— Нам это ни к чему.

— Читали вы о них?

— Зачем?— сказал он.— Мертвое дело. Ничего эти хромосомы животноводству не дадут.

— Ну хорошо,— сказал я.—Вы ответьте хотя бы: существуют они в природе или их нет?

Главный зоотехник ничего на это не сказал.

И все же было в нем что-то располагающее. Вообразите себе человека, молодого еще, худощавого, расторопного. На нем кожаная куртка, кашне, голубой галстук. Разговором он ничуть не обескуражен, держится просто и глядит смело, как человек, которого сомнения не гложут. А что? Ему таить нечего. Он как придет на ферму в четыре утра, так и крутится до ночи. Тут вообще, он считает, такие люди нужны, чтобы имели часы, да не смотрели на часы. В тот день, когда мы встретились, он был нездоров, но все равно, сопя и кашляя, вышел на работу. Говорят, когда главный зоотехник уходит в отпуск, на ферме снижаются удои. Такой он работник.

В Горках Москаленко с 1953 года. Это значит, что знаменитое стадо создано при его участии, его руками. И он привык к похвалам, а к критике вовсе не привык. Какая была задача? Поднять жирность молока. Важная задача? Каждый скажет, важная. Решали ее на экспериментальной базе по-всякому. Пробовали выпаивать телят сметаной — это еще до Москаленко. Коровы вырастали жирные, но молоко давали жидкое. Пробовали кормить скот дрожжами — это уж при Москаленко. Не было эффекта. Брали с кондитерской фабрики какавеллу, отжимки какао, четыре центнера скормили коровам, и от этого упали надои, а жирность все равно не повысилась. Тогда взялись скрещивать местных коров с быками джерсейской породы, завезенными из Англии. И вышел долгожданный эффект. Москаленко твердо убежден, что все помеси, выращенные на ферме, и потомки их, и даже потомки потомков будут жирномолочными. Он знает то, что знает, и привык верить в то, во что привык верить.

— Откуда это поветрие?— сказал он еще.— Все шло хорошо, всюду нас хвалили, и вдруг ни с того ни с сего: «Крой, Ванька, бога нет!» Ну ничего. Их поправят, писак. Вызовут, сделают внушение. И все. До того, понимаешь, *предвзяточно* пишут!

Человек научился кормить коров, поить коров, доить коров. Научился не спать ночей и болеть за дело. Научился слепо верить своим ученым наставникам. А спорить, как это принято в науке,— нет, не научился. Не с кем было в Горках: оппонентов там не держали. И вот при первых же возражениях, при первых признаках надвигающейся дискуссии явилась у человека надежда, для ученого постыдная, что, дескать, уберегут его от критики. От необходимости отстаивать свою точку зрения. Вот приедет кто-то, кто-то нас рассудит.. Так и не получилось у нас спора на ферме.

Спор возникает, едва мы покидаем ее.

Далеко ходить не надо, заглянем на скотный двор соседнего совхоза — «Ямского». Сюда был продан из Горок бык Алжир-113. Он значился в каталоге производителей, шел по разряду «элита рекорд», и дочери его обязаны были стать «пятерочницами», то есть давать молоко жирностью пять процентов. Так, во всяком случае, писал о нем в своей книге «Повышение жирномолочности коров — задача большой важности» С. Иоаннисян, заведующий лабораторией животноводства эк-

спериментальной базы. А бык этого не знал, и дочери его в «Ямском» дали вместо пяти три и девять десятых процента. Итог был печальный. То, что позволено Юпитеру, то не позволено быку. Быка сдали на мясокомбинат.

Все выходит на образцовой ферме, но не выходит за пределами ее — вот ведь удивительное обстоятельство. И жирности той нет, и урожаев тех нет, и «элитные» быки теряют весь свой блеск. Я не хочу сказать, что все они подобны бедному Алжиру, хотя случаев таких немало. Молоко у помесей действительно становится жирней — это факт, и открытия тут нет. А вот утверждение, что свойство это пребудет с ними и потомками их вовек, увы, не подтверждается в других хозяйствах. Вдобавок повышение процента жира неизменно связано со снижением живого веса скота и со значительным падением удоев. Не выходит толку и с удобрением земли по методу экспериментальной базы. Пять лет подряд во многих районах страны проверялось действие органо-минеральных смесей, заложено было около четырехсот опытов — нет, не подтвердились данные Горок. Потом четыре года изучались навозно-земляные компосты, и снова пятьдесят семь научных учреждений, сто сорок семь опытов — нет подтверждения. Что за диво? Может, ошиблись почвоведы? Может, все они шагают не в ногу?

Я обращаюсь к труду самого академика Т. Д. Лысенко «Почвенное питание растений — коренной вопрос науки земледелия» (третье, дополненное издание).

На стр. 192 читаю: «По нашим предположениям, 10 т. правильно приготовленного навозно-земляного компоста по своей удобрительной ценности равны 30—40 т. хорошего навоза». На стр. 199 узнаю, что 10—20 тонн компоста действуют лучше 20 тонн хорошего навоза. Далее выясняется, что тонна компоста «не хуже, а лучше», тонны навоза (стр. 204). И наконец, что тонна компоста равна по своему действию тонне навоза (стр. 212).

Все это у одного автора.

Все это в одной книге.

Придется нам продолжить разговор, начатый в последней статье Олега Писаржевского. В сущности, он еще раньше начал его — в очерке «Дружба наук и ее нарушения», напечатанном лет десять назад. Разговор о строгости, о чистоте, о честности эксперимента.

Традиции опытного дела, в русской науке давние и прочные, предписывают ученому щепетильную ответственность за каждую публикуемую цифру. Для этого есть методика обработки полученных данных, есть приемы установления степени их достоверности, есть обязательное требование повторности. Все это азы опытного дела, начало начал, известные даже студентам. И если опыт проведен чисто, то он всегда может быть повторен и всюду должен дать тот же результат. Иначе бы не было науки.

Я заговорил об этом с главным зоотехником, когда приехал к нему во второй раз. Мне уже было известно, что оформлены документы на присуждение тов. Москаленко Д. М. ученой степени кандидата сельскохозяйственных наук (без защиты)... Тут можно бы вспомнить проблему, которая занимала меня в другой статье: человека тянут в науку только на основании сочувственных характеристик и хороших анкет. Увидишь эдакое и в самом деле придешь к мысли, что диссертационный путь все-таки лучше. Но я в тех же Горках встречал «нормально» остепененных кандидатов, грамотность которых (не говоря уж о научных заслугах) была примерно на том же уровне. Нет, диссертация для таких тоже не преграда. В условиях монополизма в науке они все равно будут проходить и пролезать.

Как бы там ни было, зная, что Москаленко «без пяти минут кандидат», я уже с полным правом спросил у него, как именно велись исследования на ферме. Ставились ли контрольные опыты? И если ставились, то почему не вышло «повторности» в совхозах «Красная пойма», «Раменское», «Коммунарка» и многих других? Почему даже в соседнем колхозе, имени Владимира Ильича, бросили заниматься джерсеями и создают ферму айширского скота?

Он отвечал мне в таком смысле, что биология — это не физика, что культура в сельском хозяйстве низка, лодырей много, пьяниц, часто меняются люди («хвост дудкой и пошел!»), а главное, уровень кормления совсем не тот. Согласно теории, разработанной в Горках, именно кормлением можно заставить эмбрион развиваться в нужную нам сторону. Вся наследственность зависит от этого! Будешь стельную корову обыкновенно кормить — телка пойдет «в мать», сильно будешь кормить — «в отца». В этом суть. И если уж она пойдет

в отца, в джерсея, то вы можете потом отдать телку на самую бедную ферму, кормить ее можете плохо, и от этого снизятся удои, но жирность молока все равно сохранится высокая.

Уважаемый читатель, вы не биолог, не академик и даже не кандидат наук. Какой опыт поставили бы вы ради проверки такой важной теории? (Заметьте, не о законах науки говорим мы здесь, а о законах делания науки, об этом и мы вправе судить.) Видимо, вы взяли бы двух, хотя бы двух, стельных коров, по-разному кормили их, а после сравнили бы приплод. Так или не так?

— Нет,— задумчиво сказал Москаленко,— опыт такой не поставишь. Доярка пожалеет корову, подбросит сенца.

— Но неужто нет у вас ни одного подтверждения?

— Есть,— сказал он.— Очень даже интересное.

И повел меня в дальний угол скотного двора. История была такая. Джерсейского быка Дорожного давали здешним работникам для улучшения породы их личного скота. Потом скупили телок, и они выросли, стали коровами и заняли угол.

— Вот я и смотрю,— продолжал Москаленко,— жирность молока у них у всех разная. Видите табличку? У этой самая большая: 5,25 процента. А у кого куплена? У кладовщика. Смотрю дальше: который, значит, был поближе к ферме, который потаскивал корма, у того и молоко жирнее. Ясно?

Уж чего ясней: наука! Кто половчей, у того и пища пожирней. Не знаю, как с точки зрения биологии, а с позиций морали тут открытия нет.

И все же я не сторонник крайних взглядов тех ученых, которые утверждают, что ничего эта ферма не дала нового и ничего не дала верного. Это, конечно, не так. Много в Горках и нового, и верного. Одна беда: то, что ново, то не верно, а то, что верно, то не ново.

На эту тему уже выступали газеты и журналы, приведены веские доказательства, названы адреса, факты, цифры, и настолько все теперь общеизвестно, что и писать об этом как-то неловко. Да и не надо перечеркивать все, что сделано в наших сельскохозяйственных институтах, на опытных станциях, на колхозных полях. Было бы ошибкой считать, что все сплошь агрономы, зоотехники, селекционеры, опытники только

и делали, что ошибались в последние годы. Есть у нас и дельные агротехнические приемы, и хорошие породы скота, и замечательные сорта растений. Во всем этом надо теперь разобраться без суетни, по-хозяйски, спокойно, не отпугивая хороших людей.

Вот пример, с которым я столкнулся в Горках. В печати промелькнуло упоминание о здешней свиноферме, которую ликвидировали якобы потому, что уж больно была дорога. Цифра, названная в статье, и впрямь устрашала: 223 рубля 65 копеек за центнер привеса свиней на откорме. А на самом деле это неправда, хотя цифра взята из бухгалтерского отчета базы. На деле и свиньи были хороши, и работы по их скрещиванию обещали многое, и себестоимость (средняя за десять лет) составляла 68 рублей 60 копеек за центнер.

Вот и вышло, что зря обидели хороших людей, делавших полезное дело.

Дорого стоили в Горках не свиньи, а как раз куры. Дело в том, что кандидат сельскохозяйственных наук С. Л. Иоаннисян много лет бился над проблемой повышения яйценоскости. В результате она была доведена до семидесяти яиц от одной несушки в год (втрое меньше, чем в окрестных колхозах). Себестоимость яиц была поднята на недосягаемую высоту: по итогам первого квартала 1966 года выходило, что на каждое яйцо затрачено по два килограмма зерна. Это не лезло ни в какую науку, вот и решили экспериментаторы списать зерно, съеденное курами, на свиней. Благо, к тому времени их все равно пустили под нож.

Человека свежего эта история может, пожалуй, изумить, а тут нет ничего неожиданного. Люди «в принципе» считают себя правыми, и потому «детали» не заботят их. Они *верят* и потому не проверяют. Они *подтверждают* и потому не исследуют. Они *наперед знают*, и потому наука для них проста: прежде чем решать задачку, загляни в ответ на последней странице. Здесь могут в самом конце года исключить из отчета пятьдесят тонн извести, внесенные в навозно-земляной компост по акту от 15 октября, хотя ребенку ясно, что выковырять эти тонны из перепревших буртов никто не мог. Здесь одно и то же сено коровам могут отпускать по двадцать рублей за тонну, телятам до года — по тридцать одному рублю, телятам постарше — по сорок четыре рубля восемьдесят копеек. Логика? Все та же: они наперед знают, что жир-

номолочное стадо должно быть экономически выгодно, и, значит, надо это, не смущаясь деталями, доказать.

(Само собой, мы понимаем, что себестоимость в научном учреждении может быть выше, чем в колхозе или совхозе, но, во-первых, не до такой степени, во-вторых, не надо при этом и в смысле экономики ставить свою ферму в образец, а, в-третьих, следует все же приписок и подчисток избегать.)

Привес телят в Горках обходится в сто восемьдесят шесть рублей двадцать три копейки за центнер — цифра космическая, но опять-таки я боюсь обидеть хороших людей: верна ли эта цифра?.. Однажды тут списали на корм телятам тысячу сто семьдесят килограммов рыбной муки стоимостью семьсот семьдесят два рубля, и все было честь по чести, и подписи были — телятницы, быковода и старшего рабочего, но только телята той муки и в глаза не видали. Оказалось, что подписи рабочих просто-напросто подделаны. В итоге директор экспериментальной базы Ф. К. Каллистратов издал приказ № 167, в котором отмечал «ряд грубых недостатков и нарушений в части раздачи и учета кормов» и указывал тт. Иоаннисяну и Москаленко «на слабый контроль и безответственное отношение». Куда на самом деле подевалась мука, так и не выяснили. Если рыба молчит, то можете себе представить, как молчит рыбная мука.

Да, прав Дмитрий Михайлович Москаленко: прежде чем призывать ученых спорить, надо разобраться в предмете спора. Увы, для литератора эта задача непосильна. Боюсь, что и ученые спасуют. Тут хорошо бы для начала поработать бухгалтерам, ревизорам, следователям, которые разобрались бы, каким цифрам можно верить.

Но я не хотел бы именно на этом заострять внимание читателей. Пора обратиться к главному. Главный же предмет, как выразился в «Войне и мире» Л. Н. Толстой,— это «...не азот и не кислород, находящиеся в почве и воздухе, не особенный плуг и назем, а то главное орудие, через посредство которого действуют и азот, и кислород, и назем, и плуг — то есть работник-мужик».

Так вот, подходя к вопросу с этой позиции, мы тотчас обнаружим, что образцовое хозяйство, всегда кичившееся своей кровной связью с «работником-мужиком», на деле отделено от него глубочайшей пропастью.

Имя ей — экономика.

Экономика, которая и есть действительная царица полей.

Бросим прощальный взгляд на Горки. Небольшая ферма, всего пятьсот гектаров земли — в десять — пятнадцать раз меньше среднего совхоза Московской области. На каждые сорок гектаров пашни — трактор, на каждые сорок гектаров нивы — комбайн. Проблемы запчастей нет, удобрений хватает, навоза по горло, торф завозят десятками вагонов, свекловичный жом — тоже, зарплата у работников вдвое выше, чем в любом колхозе.

Каллистратов в феврале 1964 года похвастал с высокой трибуны, что благодаря компостам им удалось снизить потребление минеральных удобрений «всего» до 3,37 центнера. А колхозы и совхозы увлажненной зоны России, как мне сообщили в Министерстве сельского хозяйства СССР, поднимутся до этого уровня не ранее 1970 года.

И вот эти «сытые», не разумея «голодных», давали свои великолепные рекомендации, и обещали в три года переделать все животноводство на джерсейский лад, и добивались директив, и заставляли колхозников, у которых не было такого количества машин, удобрений, кормов, делать работу, в тех условиях вовсе бессмысленную (скажем, тонну навоза тянуть на поле с двумя тоннами земли), и, когда, естественно, не выходило «чуда» в обещанный срок, они, образцово-показательные, говорили, что-де культура в колхозах низка, лодырей много, не захотели люди, вот и не получилось у них... Я не виню науку во всех бедах сельского хозяйства — слишком это было бы просто. Сыграли свою роль и субъективизм в планировании, и прочие серьезные ошибки. Но, на беду, нашлись ученые, которые каждой из этих ошибок спешили дать «научное обоснование».

«Уважаемый тов. Аграновский!

Пишу по поводу Вашей статьи «Наука на веру ничего не принимает». Наверно, Вам небезынтересно будет узнать мнение о ней, так сказать, рядового работника зоотехнической науки и человека, некогда знавшего Диму Москаленко (называю его так по студенческой привычке) довольно близко. Прочел о нем, и появилась какая-то

неодолимая потребность поделиться болью за его судьбу, а заодно излить душу по некоторым вопросам нашей науки. Потому и обременяю Вас своим письмом, во многом, быть может, нескладным.

Вначале о Диме Москаленко. Со строк его собственного послания О. Н. Писаржевскому он предстает как живой. Ни прибавить, ни убавить. Меня очень тронуло, что при воссоздании его психологического портрета Вы отнеслись к нему незлобиво и человечно. В нем действительно есть и всегда было что-то располагающее.

И от этого еще горше за него.

По студенческим годам Дима запомнился мне комсомольским работником факультетского масштаба. Очень энергичный, общительный, с открытым, не затуманенным никакими сомнениями взглядом, он не лишен был известного обаяния. Учился хорошо, ходил в отличниках и персональных стипендиатах. Но внеурочной деятельностью увлекался, пожалуй, чрезмерно: на книжки, на сколько-нибудь серьезную кружковую работу, на размышления в конце концов времени не оставалось.

Думаю, не ошибусь, если скажу, что подавляющее большинство желторотых студентов (в том числе и я) после августовской сессии ВАСХНИЛ 1948 года, в условиях сплошного барабанного боя, попало под влияние Т. Д. Лысенко. Способствовала этому и сама личность академика, его резкость в суждениях, поражающая уверенность в собственной правоте и даже простой его язык.

— Что такое ассимиляция? — задавал нам Трофим Денисович риторический вопрос и, к нашей неописуемой радости, сам отвечал: — Да вот корова ест траву, делает из нее свое коровье тело — это и есть ассимиляция.

В 1952 году Дима Москаленко проходил практику в Горках, и многие студенты завидовали такому счастью. На следующий год по окончании «Тимирязевки» он стал работать зоотехником в том же хозяйстве,— у Вас об этом написано.

Освобождались мы от влияния Т. Д. Лысенко постепенно. Я говорю «мы», имея в виду себя и некоторых из своих однокашников. Дима, к сожа-

лению или не к сожалению (не знаю, как он сейчас судит), не был в их числе. Мы работали, читали, спорили, учились думать, но, пожалуй, окончательно открылись у нас глаза, когда началась эпопея с «повышением жирномолочности». Тут уж была у нас возможность сличить новую теорию с собственной практикой. И вот в один прекрасный день мы, несколько аспирантов «Тимирязевки», поехали в Горки к Диме Москаленко, чтобы поговорить с ним по душам.

Разговор не получился.

Неинтересный он оказался собеседник: как только заходила речь о жирномолочности, он становился в позу экскурсовода и изрекал заученные наизусть перлы своего шефа о «законе жизни вида». И чудились нам в Диме даже интонации и жесты Трофима Денисовича. Вдобавок наш Москаленко оказался лишенным начисто чувства юмора, а это, как известно, общения между людьми не облегчает... Словом, ни спора, как в прежние годы, ни просто товарищеского разговора у нас с ним не вышло. Впервые я чуточку даже пожалел его, хотя, конечно, он и мысли не допускал, что достоин чьей-то жалости. Он всерьез считал себя священнослужителем Мекки Современной Зоотехнии и близость к Пророку воспринимал как высочайшее счастье. Был величав, снисходителен к старым друзьям и неприступен.

Правильно это или неправильно, но после этого мы махнули на Москаленко рукой.

В Горках, однако, приходилось бывать. Летом 1959 года туда приехали участники одного из совещаний по племенному делу. После экскурсии по коровнику-дворцу была беседа с академиком Т. Д. Лысенко в конференц-зале этого же коровника. Стояла предгрозовая духота, и распахнутые настежь окна не могли помочь. Трофим Денисович устало вытирал платком шею, характерным своим движением поправлял мокрую прядь на лбу и узловатыми пальцами мял папиросу. Говорил он много, ответил на все вопросы, и это, не скрою, заинтересовало нас.

Позже я попросил Москаленко, который не был на беседе, подробнее рассказать о корове

(имярек), которую Т. Д. Лысенко привел в качестве примера «переделки» коровьего организма. Дима, не ведая об этом, честно выложил, что ничего сногсшибательного с ней не произошло: процент жира изменился в пределах обычных колебаний. Тогда мы сказали ему, что говорил об этой корове его шеф: ошибся, значит, Трофим Денисович.

— Нет-нет, ребята! — испугался Дима.— Что вы! Трофим Денисович не мог ошибиться. Это вы что-то путаете.

Вот вам и вся недолга, вот и вся научная дискуссия! Именно этот почерк чувствуется и в суждениях главного зоотехника, приведенных в Вашей статье: та же «логика», то же убеждение в «безгрешности» шефа.

Будем говорить без обиняков: годы монопольного положения в биологии одного (да еще такого!) направления принесли свои плоды. Экспериментальная небрежность, конъюнктурщина, трусливая нечестность вплоть до очковтирательства махровым цветом распустились и на ниве зоотехнической науки. Племенному делу нанесен громадный ущерб. Ущерб этот даже измерить трудно, потому что племенная работа — это годы и годы кропотливого труда, искусная выработка единой нити, разорвать которую означает «начинай сначала»... Работа нам всем предстоит большая, успокаиваться еще рано.

И последнее: мало мы говорим о морально-этической стороне научной работы, а для молодежи такая очистительная и очищающая патетика, видимо, необходима. Я знаю, что в сельскохозяйственной науке в годы той же монополии вполне оформился тип научного работника, не отягощенного сколько-нибудь серьезными знаниями, но зато чрезвычайно легкого в выводах и рекомендациях.

Скудость научного багажа Д. М. Москаленко, как и категоричность его суждений, к сожалению, далеко не уникальны.

«Бросим прощальный взгляд на Горки»... Все это выглядит серьезнее, чем могло показаться. Москаленко не один такой. На нем лежит пе-

чать не индивидуальности, но явления. И надо думать о будущем этих людей.

Очень хотелось бы, чтобы задумался и сам Москаленко. Работать он все-таки умеет...

С искренним уважением

Лев Богданов.

Белорусский научно-исследовательский институт животноводства».

Да, я вполне согласен с этим последним пожеланием моего корреспондента. Жаль было бы, если б Москаленко с обидой воспринял мои размышления над его письмом. Ему действительно есть над чем задуматься.

После того как были опубликованы эти заметки, президиум Академии наук СССР послал в Горки представительную комиссию, которая полтора месяца работала там. Вскрыты очень многие ошибки и злоупотребления работников экспериментальной базы. Между прочим, в докладе комиссии, в разделе VIII, по пунктам подтверждены все факты, о которых говорилось в моей статье,— и ложное списание кормов свиньям, и грязная история рыбной муки, и подделка подписей рабочих, и противоречивость утверждений Т. Д. Лысенко по поводу компостов... То, что все это стало известно, то, что выводы комиссии обнародованы в печати («Вестник Академии наук», 1965 г., № 11), несомненно, сыграет свою роль. Но дело не только в этом.

Сегодня вспышкопускательству и всякого рода «чудесам» в сельском хозяйстве пришел конец. Партия огромное значение придает развитию инициативы на местах, и это значит, что ложные научные рекомендации в ход уже не пойдут: никто их попросту не примет во внимание. От общих разговоров о «принципе материальной заинтересованности» мы переходим к использованию на деле экономических рычагов, и это значит, что подхвачено будет любое действительно ценное предложение. Настало время повседневной, скромной, не пышной, но чрезвычайно важной, поистине решающей работы. Это вселяет надежду.

И думаю я сейчас о людских судьбах, о судьбе того же Дмитрия Москаленко. Потому что прав Богданов: немало у нас таких, как он. Я листаю свои

блокноты, заново перебираю разговоры с главным зоотехником, вспоминаю простодушие его, безотказность в работе, вспоминаю, что трудиться он всегда умел и любил,— это многое. Но в науке это не все. Для того чтобы двигать вперед науку, мало «засучить рукава».

Достанет ли у него сил на то, чтобы каждодневно спорить с самим собой, чтобы с неизбывным любопытством узнавать то, чего не успел он узнать, научится ли он сомневаться в своей непогрешимости, сумеет ли с уважением относиться к мнениям ученых, даже если он не согласен с ними, найдет ли свое настоящее место в науке?

Хочется верить.

1965

ЧЕСТЬ СЕМЬИ

Невероятная история. Дремучая, как болото. Не поверил бы, что такое возможно в наш просвещенный век, если бы сам, как говорится, лично не расследовал все на месте. Да и не писал я никогда на эти темы, ну просто не знаю, с какого боку приступить к рассказу.

В общем, так. В поселке Талдан живут муж, жена и дочка. Обыкновенная рабочая семья. Он помощник машиниста на водокачке, она — телефонистка. Живут на окраинной улице, жили всегда тихо, дружно. Потом он заболел, и его увезли на операцию в райцентр, в Сковородино. Полтора месяца улица не видела Овсянникова. Между тем у дома начал появляться некий грузовик, и шофер заходил в дом, и одна из соседок, по уличному прозвищу Филиппиха, заметила как-то, что он помогает хозяйке колоть дрова. Тут уж всем все стало ясно, и задымила сплетня, дым повалил без огня, и конечно же нашлась другая соседка, сестра Филиппихи — Зиновьиха, которая доложила обо всем жене шофера: «Пиши скорей заявление в местком, Анна!»

Срочно созывается местком.

Почему? Почему именно такие заявления с особой охотой разбирают в Талдане? Да непременно в открытую, на народе, гласно: даешь подробности! Штенников, глава коллектива, так прямо на собрании и заявил:

— Все работники дома связи должны высказать свое объективное мнение о тов. Овсянниковой: какие у кого есть факты о ее недостойном поведении.

И вот, представьте, собираются люди, сослуживцы, много лет знающие друг друга, мужчины и женщины, все вместе. Входят в чистенький дом связи, у двери которого висит плакат: «Слава советской женщине-матери!» Рассаживаются в красном уголке. Как в кино. Кстати, кино в поселке нет второй месяц: механик запил. Все взоры на нее, на Катерину.

Улыбочки, смешки, поджатые губы... Мне пришлось потом читать подряд протоколы — захотелось вымыть руки. Ужасающая бесцеремонность царила в них, грязь домыслов, догадок, скабрезных намеков и отчасти зависть (*зависти,* говорят в Талдане), и превыше всего пошлое любопытство к греховному. Старшая телеграфистка Торопова сказала, что при таком моральном уровне надо перевести Катерину в истопники. Секретарь парторганизации Боровинский предложил лишить ее звания ударницы коммунистического труда. «Смыть пятно с нашего дома связи!» И за всем за этим стояла сплетня — сплетня со столом президиума, графином и регламентом.

Последним дали слово мужу, который выздоровел и на местком был приглашен.

Он сказал:

— Товарищи, что ж это делается? За что ее так обсрамили? В больнице-то я всего неделю был, а остальное время дома. И Николай, шофер этот, меня проведывал, потому — мы друзья. Теперь, если я лежу, а у Катерины бронхиальная астма, то он, значит, и помочь не должен с дровами? Ночевать у нас, да, ночевал, когда засиделся до ночи. Так я же сам и стелил ему в сенях. Вранье все! И я добром вас прошу: не марайте семью.

Думаете, все? Конец, думаете? Как бы не так! Выступление Овсянникова, как примиренческое, постановили во внимание не принимать. Вот если бы он сказал о чести коллектива, его бы поняли. Или о чести фабричной марки. А честь семьи? Личная, частная, так сказать, отдельно взятая. Это что-то новое. Или, напротив того, пережиток старого. Этого талданские моралисты не могли взять в толк.

Муж, по их понятиям, не защитник своей жене.

И тогда он написал письмо в Москву:

«Дорогая редакция! Прошу вас, пока не поздно, примите, пожалуйста, меры, помогите восстановить честь и достоинство моей семьи...»

Почту в Талдане носят не по номерам домов, а по фамилиям жителей. Абонентов всех знают по голосам. «Вот вы, товарищ корреспондент, звонили сегодня в поссовет, а я уж слышу: не наш голос, командировочный». Когда на второй день по приезде я зашел на станцию поесть (больше в поселке негде), буфет-

чица сказала: «Вы вчера были у Овсянниковых».— «Откуда знаете?» — «Все знают...» Голо в Талдане, ни деревца, ни кустика, идешь — со всех сторон тебя видно. Прошлый год школьники высадили по Кооперативной тысячу саженцев, ни один не прижился. Почему? Козы съели. Прежде был Талдан узловой станцией 3-го класса, а как пошли тепловозы, стал промежуточной. Нечего им здесь делать, постоят, гуднут и дальше, мимо и мимо. «Промежуточная окраина»,— сказал один местный житель.

Найти работу в Талдане нелегко. Особенно женщине. Особенно с той поры, как стал он промежуточным. А кто уж устроился — держится. А кто держится — своих тянет к себе. Ну, некоторые, по здешнему выражению, и *обсемьились*. Боровинский сам работает в доме связи, и свояченица его работает, и Торопова ему племянница. А когда одна телефонистка уехала «куда-то на запад — не то в Читу, не то в Улан-Удэ», он захотел взять на это место еще и жену. Тут Катерина и выступила на собрании, вылезла, как она говорит, своим языком. Сказала, что коллектив в доме связи маленький, и ежели станет их четверо, то тогда и вовсе рта не раскрой.

— С того случая они все и обострились на нее,— сказал мне Овсянников.

Вечером мы пошли с ним к шоферу и шоферовой жене. Пошли по долгим улицам, повсюду натыкаясь на цепкие взгляды. Меня заботила предстоящая встреча: как говорить с людьми об их сокровенном? Да и что тут, собственно, проверять? То, что высоконравственные мещане осрамили женщину на весь Талдан,— факт. То, что дикую форму приняла у них обычная мелкая месть за критику,— тоже факт. И то, что поселковый товарищеский суд обернулся, по сути, издевательством над семьей,— факт. Председатель поссовета Коновалов, решительный мужчина в кавалерийских галифе и в галстуке, не вызвал Овсянникова на этот суд, а когда тот все-таки пришел, не дал ему слова, а когда он стал все же защищать жену, перебил: «Какое такое достоинство? Вы обсказывайте по существу интимной связи!» — и выгнал.

Выдирая ноги из грязи, мы наконец дошли. «Ну, здравствуй, бывший друг!» — сказал Овсянников. Шофер отложил топор (он ладил пристройку к избе) и пожал нам руки. Жена его мыла посуду. Две любо-

пытные детские мордочки воззрились на нас, я не хотел при них заводить разговор, но шофер успокоил: «Все одно они в курсе». И все-таки их увел. «Пустое все,— сказал шофер.— Не было никаких любовей. Но как постановил местком, чтоб я к ним не ходил, то все. Не хожу». Анна говорить не пожелала, только сердито гремела тарелками. Потом не выдержала: «Ей, Катерине-то, плохо не жилось! За хорошим мужем и свинка господинка. Кабы и мой так. А ему наплел кто-то, что я стояла с одним, так он без слов, не спросил, дал в глаз — и синяк, и все». И странным образом в голосе женщины, темноглазой, худой лицом, но красивой еще, прозвучал оттенок одобрения: дескать, вот настоящий муж. Овсянников это, видимо, почуял: «Ты что же, хотела, чтобы и я так?» — «Люди видели,— отвечала она,— твоя с Николаем стояла у магазина. Он еще был в клетчатой рубахе. Средь бела дня, ни стыда, ни совести».— «Ну и что, что стояла?» — «А то, Саша, что улица над тобой смеется за твою простоту».— «За то, что жену уважаю?» — «Звания-то коммунистического ее лишили! Зря бы люди не стали лишать...»

Действительно, лишили.

Таковы здешние нравы. Так сказать, теория морали... О лицемеры! О великолепные ханжи! Я бы назвал их варварами, да нельзя: у всех варварских племен женщина была в почете. Настоящие варвары, если верить науке, уважали своих женщин.

Неужто же никто не пришел Катерине на помощь?

В 1891 году, в пору своих хождений по Руси, молодой Горький попал в деревню Кандыбовку Херсонской губернии в момент, когда мужики вершили «вывод». Наверное, вы помните этот страшный рассказ. Вели нагую женщину, привязанную к телеге, всю избитую, посиневшую. Рыжий мужик с глазами, налитыми кровью, хлестал ее кнутом: «Н-ну... ведьма! Гей! Н-ну! Ага! Раз!..» Валом валила толпа, бабы, мальчишки, свистели, выли, улюлюкали. Горький кинулся защитить женщину и был толпой до полусмерти избит и брошен в кусты... Так вот я хочу спросить: изменила та женщина мужу или не изменила? Было или не было? По-видимому, было. Но Горького как-то не волновал этот жгучий вопрос. Женщину бьют, измываются над женщиной — спасите ее!

Множество проверяльщиков занималось талданским «делом». Депутаты поссовета, члены товарищеского суда, деятели дорпрофсожа, инструкторы райкома. И все вели разбор «по существу»: было или не было? Дальше этого мучительная работа мысли в их головах не шла. Вот по этой-то причине и стал возможен в ы в о д н а м е с т к о м.

Я задумался: откуда это? Вроде бы забота о семейных устоях, непримиримость к разврату, борьба за новую мораль. Нет, ерунда все! Норов Кабанихи, указующий перст Дикого вижу я в уникальном постановлении месткома: «Предупредить тов. Овсянникову, чтобы с ее стороны не было с ним встреч, а также, чтобы он не ходил к ним в дом». Вместо деликатности — произвол. Вместо новых воззрений — старые предрассудки. Разве что обогатился словарный запас,— с кем ни беседовал я в Талдане, никто не сказал: «Она с ним жила» или: «Он с ней спутался», но исключительно: «Вступили в интимную связь».

Главная нелепость, парадокс своего рода заключается в том, что там, где вмешательство общественных организаций, самое прямое и активное, действительно необходимо,— там, где пьяница калечит детей, темная бабка тянет их в секту, возросшие чада не желают кормить родную мать, школьниц воруют замуж,— как раз в этих случаях общественность часто остается в стороне. Не любим мы «семейных дел». Но чуть только запахнет чем-то эдаким, *аморальным* — талданцы начеку.

Меня поразило, сколь привычны стали здесь дела подобного рода. Я говорю не о разводах, не о действительных разрывах, а о слухах, сплетнях, никчемных ревностях и мелких склоках. Чуть что, бегут жены, тещи, невестки, свекрови к начальнику станции, в партком, в местком, в нарсуд. Меня поразила готовность, с какой иные из них вовлекали улицу в интимнейшие стороны своего бытия. Ни стыда, ни скромности, ни женской гордости... Способствует ли это утверждению наших нравственных идеалов? Вряд ли. В том случае, который разбираем мы, все шло шиворот-навыворот. Никто никого не собирался бросать, семья просила оставить ее в покое, а общественность, которая должна по идее сохранять семью, делала все, чтобы развалить ее.

— Если бы я Катерину бросил да подал на развод,— сказал мне Овсянников,— все бы враз успокоились.

Семья устояла. Женщина была чиста перед мужем и сумела, по счастью, доказать ему свою чистоту. Но только ли в этом дело? Грязь публичного разбирательства всегда отвратительна. Любовное копание в вопросах пола всегда мерзко. Независимо от того, «было» или «не было».

Я повторяю и подчеркиваю: независимо от этого.

Теперь нам предстоит заняться арифметикой.

— Общественность против Овсянниковой,— грозно предупредил меня Сергей Федорович Боровинский.— Весь коллектив решил, коллективу и вера. Должна же личность подчиниться обществу!

Вот я и попробую с помощью некоторых подсчетов, не очень сложных, показать, что талданские филистеры отнюдь не общество, и даже не общественность, и даже не коллектив.

На первом заседании месткома против Катерины (за ее увольнение) был подан только один голос. Боровинский с племянницей и свояченицей провел после этого цеховое совещание, где, изрядно нажав на женщин («Скажи против, так и на тебя понесут!»), сколотил хилое большинство. Снова дело передано на местком. В нем пять членов. Председатель Ютяев с самого начала был против этой мышиной возни. Остаются четверо. Телеграфистка Ведерникова, подруга Катерины, учившаяся с ней в школе, уехала в тот день из Талдана. Остаются трое. Одна из троих — сама Овсянникова: она тоже член месткома, но голосовать не может. Остаются двое. Этим большинством против голоса председателя ее и лишают звания ударницы коммунистического труда.

Через некоторое время Боровинский снова велел Ютяеву собрать местком. «А повестка?» — «Соберешь — узнаешь». Ютяев собрал. «А повестка?» — «Придете — узнаете». Пришли, и Боровинский предложил Ютяева переизбрать, поскольку «соревнование у него налажено плохо». Вот тут-то Гордиенко, один из тех двоих, чьими голосами была решена судьба Катерины, сказал: «Все из-за Овсянниковой. Дутое было дело. Зря я тогда голосовал против нее». Таково последнее действие арифметической драмы.

Я узнал в Талдане хороших людей — этим и хочу

закончить свои заметки. Мне нравится Николай Николаевич Ютяев. Все-таки коллектив отстоял его, и он остался председателем. Большой, широколицый, большерукий. Он работает монтером, не сильно грамотен и говорить не мастак. Но живет в нем чувство справедливости, изначальная, народная тяга к правде. «Слушайте, как я могу согласиться на увольнение женщины, которая, можно сказать, лучшая телефонистка, из первых получила звание, и по работе одни благодарности, и учится в вечерней школе? Это ж себя не уважать!» Я узнал механиков поста Михаила Никитича Дыдыкина (он избран сейчас секретарем парторганизации), Артема Петровича Орла, Виктора Ильича Фомичева, которые тоже с первого до последнего дня защищали Катерину. Я узнал директора вечерней школы рабочей молодежи Лидию Андреевну Глушкову, которая ходила мирить шофера с шоферовой женой (они ее ученики), которая воевала с начальством дома связи, требуя, чтоб не мешали Катерине учиться, и добилась своего: та, что называется, назло врагам сдала экзамены «на твердые тройки», окончила школу.

И, наконец, сам Александр Федорович Овсянников — о нем особый разговор. Еще в письме его я выделил для себя фразу о чести семьи. Мне показались принципиальными в устах рабочего эти слова. Черт возьми, разве только у аристократов, у дворян должно было существовать это понятие? Чудаки они были, «невольники чести», когда подставляли грудь под дуэльные пистолеты за своих жен, дочерей, матерей? Александра Федоровича разили взглядами, кололи усмешками, обстреливали остротами (однажды он кинулся драться, последовало новое заявление в поссовет),— можете представить себе, что выпало на его долю. И все-таки он выстоял. Встал выше предрассудков улицы. Остался человеком. Отстоял достоинство — свое и жены.

Это истинно передовой человек, я рад, что познакомился с ним.

Надо думать, местные организации вернутся теперь к талданскому «делу». В связи с этим я хотел бы обратиться к ним с одной превеликой просьбой.

Уважаемые товарищи! Пожалуйста, не посылайте в «Известия» тот типовой ответ, который вы уже по-

сылали редакции «Амурской правды», председателю областного комитета партгосконтроля, прокурору области и я не знаю, куда еще.

У вас там сказано, что звание у Овсянниковой отобрали за «невыполнение условий соревнования». Но это неправда. У вас сказано дальше, что бюро райкома наказало Боровинского за «беспринципность», а Торопову — за «нетактичность», но и это неправда: весь Талдан убежден, что райком на их стороне. Я понимаю: вы испытываете сейчас некоторое чувство неловкости. А в чем корни ее? В том, что вы не пресекли сразу все эти дрязги, а всерьез, солидно, на многих заседаниях взялись разбирать талданскую сплетню и тем придали ей некий официальный вес.

Значит ли это, что мы вообще не должны заниматься вопросами семьи и брака? Нет, не значит.

В большом ряду дел и забот партии есть, была и будет борьба за семейные устои. Семью действительно надо сохранять, в этом заинтересовано общество. А как сохранять?.. Был некогда страх божий, браки совершались на небесах, «жена да убоится своего мужа» и все такое прочее — это, как известно, мы отменили. Были еще более прочные, материальные цепи: жена во всем зависела от мужа, дети — от родителей. Сегодня и этого нет. Женщина зарабатывает столько же, а порой и больше, чем мужчина. Сын или дочь в любой момент могут уйти из дому — в общежитие, на стипендию, в ваши же края могут завербоваться, на Дальний Восток, и, между прочим, не пропадут, получат специальность, станут людьми. Выросло поколение, о котором мечтал Энгельс,— поколение мужчин, которые не покупали женщин за деньги, и женщин, которым не пришлось продавать себя.

Так чем же удержать семью? Что придаст настоящую прочность нашим семейным устоям?

Уважение. Чувство собственного достоинства. Настоящая гордость. Истинно человеческие отношения между людьми в семье. Если человек человеку у нас друг, товарищ и брат, то ведь муж жене, кроме того, еще и муж.

Честь семьи нужна нам. Очень это важное, нужное, сегодняшнее понятие... Согласны ли вы со мной?

1965

КАНДИДАТ В СТУДЕНТЫ

Представим себе, что две одинаковые девушки решили поступать в один вуз. Допустим, что они учились в одной школе и росли в одной семье. Они сестры. Больше того, они близнецы. И до того похожи, что различают их только по одному признаку: «Которая с часами — Галя, остальная — Лида».

Итак, они приезжают из своего Ахтубинска в Горький, в Институт инженеров водного транспорта. Аттестаты у них оценка в оценку. Сестры так и говорят: «Физика у нас «пять», алгебра у нас «четыре», геометрия у нас «пять». Вместе учились, вместе решили поступать на кораблестроительный и готовились вместе, одни разделы знали тверже, другие послабей... Короче, в Горьком по математике Гале выпал счастливый билет, Лиде — несчастливый.

Одна выдержала экзамены и прошла по конкурсу. Другая тоже выдержала, но по конкурсу не прошла. И все.

Быть теперь одной из сестер инженером, а другой, утерев слезы, плыть на «Станиславском» домой и как-то по-иному перекраивать жизнь. Вообще-то нет трагедии, можно и без диплома прожить свой век, да ведь обидно это, что вот так, от одной малой случайности, может зависеть судьба человека.

Плачут сестры Куренковы.

И тут старшекурсники, люди закаленные и умудренные, вывесившие в *дипломке* лозунг: «Лучше переесть, чем недоспать!», прошедшие огонь, воду и тьму вузовских перестроек, дают сестрам совет: пусть-ка они пойдут на прием к ректору. Ибо, говорят старшекурсники, наш ректор — это человек.

— Иван Иванович! — сказали ему сестры.— Мы в общежитии на одной койке будем спать. Примите нас обеих!

А что он может сделать?

Недостатки конкурсных экзаменов ему известны. Отчасти это всегда лотерея. Кто-то не спал накануне ночь, кто-то слишком был взволнован, кому-то просто не повезло. И билеты тянут, как в лотерее. Про-

веряется скорее памятливость, чем сообразительность. Оценивается скорее степень натасканности, чем природная одаренность. А что вы предложите взамен?

Я знал ректоров, которые, вывесив списки зачисленных, норовили исчезнуть. Заболевали дня на три опасной болезнью или уезжали в срочную командировку: Иван Иванович Краковский принимает всех, кто хочет с ним говорить. Рыдающих мам, агрессивных пап, растерянных юнцов. Цифры приема он все равно не изменит, но ему важно, чтобы люди знали: отбор проводился честно. Не было предвзятости, не было тайных звонков. «Я незлобив,— сказал мне ректор,— но очень не люблю, когда унижают мое человеческое достоинство». И поскольку И. И. Краковский серьезный ученый, имя которого известно за рубежами страны, профессор, доктор, лауреат, поскольку за свой административный пост не держится, поскольку человек он в высшей степени интеллигентный и порядочный, я стопроцентно верю, что никаких блатов в водном институте нет.

А есть уверенность, что приняты действительно лучшие? Можно ли сказать, что отобраны наиболее способные именно к этому роду деятельности? Есть ли, наконец, уверенность, что за бортом остались только неспособные, худшие?

Что ж, все тянули билеты. Шансы были равны. И это, во всяком случае, справедливо. Лучшего способа отбора сейчас, по-видимому, нет. Плохо другое. Плохо то, что конкурсный экзамен стал у нас *единственным* средством отбора. Пройдя этот рубеж, юноша определяет свой путь до конца. До пенсии.

Отсев вузу не планируется. За отсев ругают. Могут даже часть преподавателей уволить: по министерским нормам на долю каждого из них должно приходиться по тринадцать с половиной студентов. С другой стороны, они никак не отвечают за качество своей продукции. Вуз — единственное предприятие в стране, которое даже на явный брак не принимает рекламаций.

Отсюда следует, что любого бездельника, коль уж он попал на первый курс, стараются всеми силами дотянуть до диплома. А дальше? Дальше он как бы право получает требовать у государства должности. И подите потом увольте его! Здесь же, в Горьком, распределили одного такого «дотянутого» на завод, и директор сказал:

— Лучше б мне прислали тонну гвоздей!

Больней всего, что пять лет неуч занимал место, которое вполне мог занять человек трудолюбивый, умный, честный. Но как найти его? Как выбрать лучшего? Сидит наш ректор в своем кабинете, слушает сестер, пришедших к нему, смотрит на одну, на другую — нет, не может различить. Обе умницы, обе хотят учиться только в водном, отец у них волжский кипер, мать — матрос, они и родились на барже. Можно ли вообще сказать (на основании одной лишь отметки-разлучницы), что одна из них лучше другой? И которая лучше?.. В сущности говоря, пока что все первокурсники для вуза близнецы.

Как бы то ни было, они в институте и уже отчасти чувствуют себя его хозяевами. Каждого самолично поздравил ректор, каждому пожал руку, потом счастливцев собрали в актовом зале, и он произнес свою традиционную речь, призвал их хорошо учиться, вовремя сдавать зачеты, готовить домашние задания. К этому в начале года призывают все ректоры, и все студенты пропускают наставление мимо ушей.

— Возможно,— продолжал Иван Иванович,— сидит среди вас какой-нибудь неунывающий Толя и думает, что он эти речи слышал и в школе, но изрядно поленивался и все-таки получил аттестат. Авось и диплом добудет! Должен честно предупредить: у нас не добудет. У нас за каждым таким Толей стоит Коля, который только и ждет, как бы стать студентом. Тянуть за уши в инженеры мы никого не собираемся.

Следуют цифры. Ректор, «чтобы не быть голословным», выкладывает их притихшим счастливцам. Год назад на первый курс было принято триста двадцать пять человек. Из них сорок девять уже отчислено. Целых две группы. Это значит, что вуз не боится изгонять лодырей и неспособных. Отсев стал здесь — страшно вымолвить — нормальным явлением.

Как же живет этот небольшой, в сущности, институт при таком гигантском отсеве? Как он выполняет план выпуска специалистов? Прекрасно живет. Отлично выполняет. Сейчас на втором курсе студентов по-прежнему триста двадцать пять. Дело в том, что у горьковчан, помимо законного набора, есть еще своя категория учащихся — кандидаты в студенты.

Слово сказано. Тайна раскрыта.

Не думайте, что это говорится только ради красоты изложения. Вернувшись в Москву, я побывал в Мини-

стерстве высшего и среднего специального образования СССР и спросил, как там относятся к этим кандидатам.

— Какое может быть отношение к тому, чего нет,— ответили мне.— Нет у нас никаких кандидатов. Это нарушение инструкции. Официально мы о них ничего не знаем.

— А на самом деле?

— Есть, говорят...

Конечно, лучше всего было бы официально принимать на первый курс больше студентов, чем предписано планом выпуска. Рано или поздно мы к этому придем. Сейчас, как объяснили мне знающие люди, это невозможно: слишком велики были бы затраты на стипендии, на дополнительные преподавательские часы и все такое прочее. Я лично думаю, что убытки государства от выпуска дипломированных неучей (и от их кипучей деятельности) во сто крат больше, но факт остается фактом: отбор в стенах вуза практически запрещен.

Вот горьковчане и придумали своих кандидатов. Выполнив план приема, они отбирают следующих по баллу абитуриентов, примерно пятнадцать процентов к плану. Им дается право посещать все лекции и лабораторные занятия, сдавать все зачеты и экзамены. Преподаватели берут на себя эту работу безвозмездно,— дополнительные ассигнования, таким образом, не нужны. А резерв у вуза есть. И после сессии лучшие из кандидатов зачисляются на место безнадежных двоечников, которых отныне нет нужды силком тянуть в инженеры.

Третий год берет учащихся, «которых нет», водный институт. Я встречал бывших кандидатов и на втором курсе, и на третьем, они прекрасно учатся, пробуют силы в студенческом СКБ, ведут исследования в научных кружках. Нет, их зачисление не было ошибкой. Печальнейшей ошибкой было бы упустить этих людей.

Дано: в Горьковском институте — двадцать один процент неуспевающих. В таком же Новосибирском институте водного транспорта — три процента. Спрашивается: который вуз работает лучше?

Эту задачу взялось решать Министерство речного флота и, надо отдать ему справедливость, решило

правильно: комиссия горьковчан была послана при мне в Новосибирск — для помощи и контроля. Качество специалистов, выпускаемых в Новосибирске, оказалось чрезмерно низким. Эту безделицу и учли речники, потому что кадры-то они готовят для себя.

Поговорим об уровне требований. В Горьком тяжелую миссию отбора взяли на себя две кафедры — теоретической механики и высшей математики; во главе их стоят настоящие ученые и принципиальные люди. Так вот, когда Вадим Васильевич Давыдов ставит студентам заслуженные двойки, когда Николай Николаевич Баутин каждого пятого посылает на переэкзаменовку, профессорам никто не говорит: «Низкая успеваемость свидетельствует о слабой усвояемости, которая, в свою очередь, обличает плохую преподаваемость...» Нет, двойка в этом вузе есть законный инструмент для того, чтобы одних студентов (большинство) заставить по-настоящему работать, а других (меньшую часть) убрать из высшей школы. И то и другое — благо.

В конце концов, кандидатов не так уж много, но они воздействуют на всю студенческую массу. Знаменитая риторическая формула: «Ты занимаешь место, которое мог бы занять другой человек!» — неожиданно наполнилась плотью: «другой» сидит в аудитории за соседним столом. Как-то очень быстро студенты начинают понимать, что высшую школу не окончишь мимоходом. Что получение образования — это работа. Тяжелая работа, на которую нужно положить большой кусок жизни.

И вот что особенно интересно: уровень требований резко возрос, а безнадежных двоечников не стало больше. В других институтах преподавателей все еще прикрепляют к группам, они следят, чтоб не шалили и не удирали с лекций усатые детки. В водном этого всего не нужно. До глубокой ночи свет в общежитии не гаснет, забиты все читальни, все чертежные залы, во всех комнатах чертят, зубрят, делают расчеты. Между прочим, встретил я в одной из комнат и сестер Куренковых, они по-прежнему вместе и дифференциальные уравнения разбирали вместе; студенты прозвали их «братьями Гримм». Лиду тоже взяли кандидатом. Какова будет ее дальнейшая судьба, я не знаю.

Сессия скоро — в начале января.

А Министерство высшего образования кандидатов

в студенты отвергло. Постановило считать, что их нет. А они есть. Тут уж одно из двух: либо люди не в силах защитить то, в чем убеждены, либо не имеют убеждений, которые высказывают открыто.

Почему министерство отвергло кандидатов? Оно озабочено моральным состоянием студентов: «Возьмем человека в вуз, обнадежим, а после вдруг выставим за дверь». Оно взволновано, как бы не просочился в вузы «чуждый нам дух конкуренции». Да и вообще работникам министерства не по душе бестактные рассуждения о рекламациях и браке: «Люди все-таки не болванки!»

Что ж, в отличие от моих собеседников, я в натуре наблюдал все это и могу доложить, что чуждого духа как-то не приметил. Кандидаты в Горьком неотделимы от студентов, различие почти стерлось, одну девушку с мехфака выбрали даже членом комсомольского бюро, хотя это уж было нарушением устава: она, как кандидат, состояла на временном учете. А когда Лиля Максимова заболела и пропустила раздел дифференцирования функций, студенты Галина Айканова и Евгений Роннов взялись ей помочь и помогли и не думали при этом, что Лиля кандидат и может, чего доброго, сесть на их место. Такой «дух конкуренции» совсем не вреден. Если желаете, можно назвать его духом соревнования.

Насчет «болванок» и людей. Полагаю, что бесчеловечно решают вопрос как раз те, кто всех зачисленных планирует вывести в инженеры: «Мы вам дали сто болванок — выдайте сто готовых изделий». А истинно индивидуальный, человеческий подход я наблюдал именно в Горьком. Это там ректор сумел заметить двух дочек старого шкипера, это там был зачислен кандидатом в студенты парень из Белоруссии по фамилии Сидорок (так уж и быть, раскрою еще одну тайну). Он отлично сдал математику и физику, а после сделал в сочинении ошибок сверх нормы, и конец — сошел с круга. А Иван Иванович посмотрел его аттестат: белорусский письменный «пять», русский письменный — «пять», русский устный — «пять». Волновался парень, и все у него смешалось: языки-то близкие. Иван Иванович поверил, что будет из него инженер, и разрешил сочинение переписать.

Вот-вот, подхватывают мои оппоненты: тут возможны любые нарушения! Конкурс — вещь офи-

циальная, а после, в середине года, ректор будет отчислять неугодных и принимать угодных, как проследить за ним? Я мог бы сказать на это, что тем ректорам, которые не вызывают доверия у своего министерства, можно прав таких не давать. Но жулику и конкурс не помеха, там ему даже проще: абитуриенты не знают друг друга. А в вузе все на виду. Студенты точно знают, кто сам решает уравнения, а кто помощи просит. Идет честное соревнование, и потому отчисленные не пишут жалоб — не было такого случая.

И еще: есть такое слово — репутация. Старое и напрасно забытое. Репутация человека, репутация учреждения. Так вот, у профессора Краковского хорошая репутация. У вуза, который он возглавляет, хорошая репутация. А за репутацию надо платить. Уважением. Большими возможностями. Доверием.

Я все сказал.

Три года назад, наверное, не стоило об этом писать. Разоблачать тайну горьковчан было тогда просто рискованно. Отругали бы их за нарушение инструкций, запретили бы нарушать, и дело с концом. Сейчас я этого уже не боюсь. Кандидатов в студенты набирают, как мне стало известно, не только в Горьком. Просто запретить это дело уже невозможно.

Так как же нам быть? С порога отвергать неудачников или многим из них дать возможность вновь испытать свои силы? Вести годами налаженное «валовое» производство средних специалистов или сделать наши вузы ристалищем трудолюбий, способностей, воль?

Цель этой статьи сделать бытие кандидатов в студенты фактом общественного сознания. Заставить руководителей высшей школы (или помочь им) безбоязненно, солидно, с цифрами и фактами в руках изучить этот опыт. Вывести «страшную тайну» за пределы тихих кабинетных обсуждений.

И только?

Да, в сущности. Знать заранее все, расписать все в подробностях трудно. У Бальзака есть повесть «Тайны княгини де Кадиньян». «И это развязка?» — спрашивает он в конце. И отвечает: «Да, для умных людей, но не для тех, кто хочет все знать».

1965

ЕЩЕ О КАНДИДАТАХ В СТУДЕНТЫ

Если бы я был министр высшего образования, я бы пригласил к себе журналиста Аграновского и сказал ему: «Эта ваша вещица о вузах «Кандидат в студенты» — так, кажется? — бойко написана». Тут бы журналист смущенно потупил взор, а я бы продолжал: «Да-да, бойко, но, знаете ли, поверхностно, и потому ваша статья пользы не принесет», а я: «Но, согласитесь, в ней есть дельные мысли. В Горьком мне, например, говорили...» — «Что Горький! Вы не знаете общей ситуации, не видите общей тенденции развития высшей школы, а между тем...»

Или бы я по-другому повел разговор. «Статья ваша,— сказал бы я настырному публицисту,— своевременна, опыт горьковчан заслуживает внимания, и, хотя ставить вопросы легче, нежели решать их, мы внимательно изучим проблему и примем необходимые меры».

Единственное, чего я не позволил бы себе, будь я министр,— это сделать вид, что такой статьи вовсе в природе не было. Не позволил бы себе отмолчаться.

Все это присказка, так сказать, литературный прием, да и не мною выдуман этот прием «воображаемого разговора» — великолепный образец его дан А. С. Пушкиным,— но вот что истинная правда: Министерство высшего и среднего специального образования СССР и впрямь никак не откликнулось на очерк «Кандидат в студенты», напечатанный в «Известиях».

Странная реакция.

Вопреки прямым запретам министерства некоторые вузы принимают кандидатов в студенты, и министерство знает об этом (после публикации очерка не может не знать), но молчит. Издало инструкции, а исполнения их не требует.

«Тут уж одно из двух,— писал я,— либо люди не в силах защитить то, в чем убеждены, либо не имеют тех убеждений, которые высказывают открыто».

А они опять молчат.

Дело, конечно, не только в кандидатах. Литератор, посчитавший это начинание полезным, мог в данном конкретном случае и ошибиться. Но инициатива ширилась, в институтах проводились и другие эксперименты, со статьями и откликами выступили многие профессора, заведующие кафедрами, ректоры крупнейших вузов страны, а ответа министерства все не было.

> «Давно уже с большим вниманием я читаю эти статьи,— писал доцент В. Антипин (Новосибирск).— Сколько в них дельных предложений, основанных на большом опыте авторов. Но все это — «глас вопиющего в пустыне». У меня сложилось впечатление, что этот разговор нужен только симпатичным дядям и тетям, работающим в печати, и их благодарным читателям.
>
> В самом деле, ведь никто на статьи не реагировал, никто не дал на них вразумительного ответа. В этом виноваты и вы, журналисты: почему публично не потребуете ответить по затронутым вопросам Министерство высшего и среднего специального образования или ВАК? Это же ваше право и, если на то пошло, ваша обязанность перед миллионами читателей».

Пришлось признать, что критика читателя во многом справедлива. Вновь просмотрел я редакционную почту: только самые интересные, самые весомые отклики составили папку из трехсот писем (мы направили их руководителям высшей школы), и удивления достойно, что в обсуждении вузовских проблем, охватившем, без преувеличения, все республики, все области страны, не принял участия *ни один* работник союзного или республиканских министерств высшего и среднего специального образования. Неужто их вовсе не волнует все это? Или читать газеты им, занятым людям, недосуг?

Мы с вами, уважаемый читатель, тоже люди занятые. Займемся делом. Рассмотрим отклики на очерк «Кандидат в студенты». Отберем те из них, ко-

торые против начинания горьковчан,— таких писем девять. Все остальные — за самое широкое распространение опыта.

> «Жизнь давно это подсказывала,— пишет заслуженный деятель науки, депутат Верховного Совета РСФСР, профессор Т. Ерошевский.— Будучи директором Куйбышевского мединститута, я тоже, скажу откровенно, «грешил» кандидатами. Глубоко убежден, что кандидаты в студенты, на которых государство не тратит ни копейки, являются полезным резервом для замены бездельников, случайно попавших в вуз. Вручать врачебный диплом недоучкам — это преступление».

Нельзя «за уши» тянуть к диплому всякого, кто попал на первый курс,— с этим согласны почти все авторы писем. Между тем в иных учебных заведениях даже премии дают за «сохранение контингента». «Крайне вреден психологический эффект от обучения лодырей,— считает кандидат педагогических наук И. Жеребцов (Ленинград). — Их не так уж много, но, видя, как мы натягиваем им спасительные тройки, хуже учатся и остальные студенты...»

> «Вузы должны готовить офицерский состав индустрии, из которого в будущем вырастут генералы и маршалы народного хозяйства,— пишет доцент Московского авиационного института Б. Догматырский.— Однако, нянчась с двоечниками, мы не воспитываем в студентах ни воли, ни уважения к порядку. Став руководителями, они и работают, как учились,— на тройку. Дома строят на тройку, детей учат на тройку, больных лечат на тройку».

Общий вывод читателей: идущая в стране перестройка управления затрагивает не только промышленность и сельское хозяйство, но и высшей школе предъявляет счет. Сегодня задача вузов не просто выпускать больше специалистов (а мы их готовим в год уже до 900 тысяч), но выпускать *хороших* специалистов, которые способны будут работать в новых условиях. С этим выводом нельзя не согласиться.

Чем больше молодых людей стучится в двери институтов, тем острее становится проблема отбора. Тут

возможны, конечно, разные пути, но большинство читателей считает, что зачисление кандидатов в студенты есть в нынешних условиях мера наиболее реальная и плодотворная. Об этом пишут (и приводят веские резоны) профессора, доценты, преподаватели вузов из Свердловска, Тбилиси, Саратова, Дрогобыча, Риги, Минска, Ташкента, Баку, Воронежа, Иванова, Алма-Аты и т. д.

> «Я беру на себя обязательство,— пишет доцент А. Лабутин (Киев),— без всякой дополнительной оплаты обучить сверх положенной мне нормы эти пятнадцать процентов кандидатов в студенты. Лучше потрудиться на первом курсе сверх нормы, чем все годы обучения вытягивать двоечников, кривя душой и обманывая государство».

Анализ почты показывает, что «подпольные» кандидаты были и есть не только в Горьком. Они сыграли свою положительную роль в Московском физико-техническом институте, их принимали в МГУ, в Азербайджанском институте нефти и химии их называли «условниками» — из этих людей вышли отменные специалисты. И сегодня имеются кандидаты в Воронежском сельскохозяйственном институте, в Рижском медицинском, в Саратовском университете. Очерк «Кандидат в студенты» обсуждали и одобрили коллектив Харьковского института инженеров железнодорожного транспорта (был прислан протокол собрания), совет механико-технологического факультета Белорусского политехнического института, кафедра физики Карагандинского политехнического института (под этим письмом двадцать семь подписей), совет Крымского techинститута и другие коллективы. Именно коллективы — вот что дорого!

Отдельно о возражениях.

Писем, в которых содержатся они, как уже сказано, девять. Аргументы против введения кандидатов в общем одни и те же. Прежде всего — боязнь, что это «продлит протекционизм», или, говоря грубо, даст вузам возможность жульничать. «За два-три семестра,— пишет А. Кузнецов из Рязани,— умелый папаша постарается обделать дело».

В очерке я уже писал, что если где завелся жулик, то ему и конкурс не помеха, там ему даже про-

ще «обделать дело»: поступающие не знают друг друга. А в вузе успехи каждого на виду у всех. Могу добавить к этому, что в Горьком кандидатов отбирает та же государственная комиссия, и делается это гласно, при участии всех общественных организаций. А главное, нельзя принципиальные вопросы решать, исходя из подозрительности и скептицизма.

Второй «типовой» довод: появится целая армия бездельников, чуть ли не тунеядцев, которые «не заняты общественно полезным трудом». Думаю, что и этот черт не так страшен, как его малюют. Положение кандидатов не вечно — полгода, от силы год. И они не болтаются в эту пору, а напряженно работают, пробуют свои силы, многое узнают, что всегда пойдет им на пользу. А отсев в вузах и сейчас, и без нововведений, составляет десять — пятнадцать процентов.

И последний, так сказать, решающий аргумент: прием кандидатов «ухудшит социальный состав вузов». Противники новой системы считают, что при ней «школьники» непременно вытеснят «производственников», дети служащих — детей рабочих, местные жители — иногородних. «Система кандидатов в студенты,— пишет А. Кузнецов,— дискриминационная мера против сельской молодежи и молодежи тех городов, где нет вузов».

В таких случаях лучше всего от умозрительных предположений перейти к реальным цифрам и фактам. В том же Горьковском институте происхождение студентов, принятых за последние три года, таково: из рабочих — 393, из крестьян — 75, из служащих — 266. Кроме того, было принято 395 военнослужащих, социальное положение которых в списках не отмечено; надо полагать, среди них есть представители всех категорий.

Кто те 49 студентов, которые были отчислены с первого курса? Детей рабочих — 18, детей колхозников — 7, детей служащих — 24. Кто принят в этом году кандидатами? Производственников — 12, детей рабочих — 20, иногородних — 18... Некоторые из них после зимней сессии уже зачислены в институт, и я рад сообщить читателям, что в числе счастливцев и Лида Куренкова, дочь речника, одна из сестер-двойняшек, она сдала все экзамены, вышла в конкурсе кандидатов на третье место и стала полноправной студенткой.

Как видите, данные пестры. Во всяком случае, оснований для тех решительных выводов, к каким пришел читатель из Рязани, они не дают. Скорей наоборот: ребята из сел и рабочих поселков при этой системе больше имеют шансов попасть в вуз. На конкурсных экзаменах они смущаются, теряются, проигрывают по сравнению с жителями больших городов. А став кандидатами, осваиваются достаточно быстро, и тут уж не натасканность берет верх, а трудолюбие, упорство, природная одаренность.

Но суть, если на то пошло, даже не в этом. Вот что написал мне горьковский ректор Иван Иванович Краковский, которого я познакомил со всеми возражениями:

> «Скажу прямо, я просто не понимаю, что в современных условиях значит разница в понятиях «сын рабочего» и «сын служащего». Тем паче, что сам этот «служащий» произошел в большинстве случаев из рабочих или крестьян. Почему при равной академической подготовленности следует отдавать предпочтение, скажем, сыну сормовского рабочего, зарабатывающего до двухсот пятидесяти рублей в месяц, а не сыну одинокой делопроизводительницы, получающей пятьдесят рублей?
>
> Вопрос о происхождении, мне кажется, разумно заменить сейчас вопросом об уровне материальной обеспеченности, поскольку последний далеко еще не потерял своего значения. А тут мы стараемся быть справедливыми и, поверьте, умеем отличить нерадивого к учебе избалованного балбеса от студента, которому мешает хорошо учиться необходимость подрабатывать себе на хлеб насущный. С первым мы прощаемся легко (могу при желании привести немало примеров), а второго всегда поддерживаем и путем назначения на стипендию при скромных академических успехах, и с помощью льгот по отсрочке экзаменов».

Некоторые читатели, горячо поддерживая новую идею, в то же время корректируют, уточняют ее. Предлагают тем, кто официально принят в кандидаты, давать годичную временную прописку (доцент В. Чепурный), предлагают распространить на них

льготы военнообязанных, даваемые студентам, предлагают в случае, если на дневном для кандидатов не окажется мест, зачислять их на второй курс вечернего отделения (проректор Саратовского университета П. Бугаенко).

> «Решения партии в области экономики,— сказано в письме, под которым стоит подпись академика А. Ишлинского,— направлены на то, чтобы стимулировать инициативу каждого предприятия, наделив руководителей всеми необходимыми правами. А в области высшего образования есть немало устаревших положений, затрудняющих решение самых простых и очевидных вопросов. Если, например, молодой человек не прошел по конкурсу, но оказался в состоянии самостоятельно и глубоко подготовиться по материалу первых курсов, почему бы не принять его на второй или на третий курс без излишних формальностей?
>
> Для того, чтобы высшая школа могла отобрать из молодых людей действительно самых достойных, период отбора необходимо как-то увеличить. Прием кандидатов дает такую возможность. Министерство высшего и среднего специального образования СССР должно *срочно* рассмотреть этот вопрос и сказать свое слово».

Такова эта почта. Можно ли считать, что люди зря брались за перо? Нет. Обмен мнениями приобрел большой размах, в дискуссию включились многие вузовские коллективы, создается общественное мнение — значит, главная наша цель достигнута.

Перечитывая эти письма, я думал о том, что в них обобщен опыт множества людей, собраны ценнейшие суждения о проблемах высшей школы. Этому всему цены нет! Каких денег стоил бы один сбор такой информации, сколько бы пришлось провести совещаний, послать комиссий, чтобы собрать эти сведения. А они есть, лежат на столе,— приходи, изучай, делай выводы.

Будем надеяться, что руководители высшей школы выберут наконец для этого время. А журналиста можно не приглашать. Это не обязательно.

1965

ОТКРЫТИЕ ДОКТОРА ФЕДОРОВА

Интеллигенция — слово русское. Было время, когда переводчики Чехова на английский, немецкий, французский испытывали затруднения с этим словом. Само собой, имелись в тех языках «интеллектуалы», «люди умственного труда», «копфарбайтеры»; но понятия эти не были обременены морально-этическим и общественным смыслом. Это в России интеллигенты шли в народ, потом — вместе с народом, потом начали выходить из народа, вырастать из гущи народной. Это по-русски интеллигентность давно уже перестала быть одною только образованностью. Потому-то у нас и возможны словосочетания, в других языках противоестественные: «интеллигентный рабочий» или «малоинтеллигентный писатель».

Не следует об этом забывать. Не надо думать, что интеллигентность выдается человеку вместе с дипломом, раз и навсегда. Что ее, как университетский значок, можно нацепить на себя, а можно при случае и снять. Нет, понятие это помимо общей культуры, помимо тонкости душевной включает в себя и высокое сознание, и общественную активность — качества, которые человек подтверждает всю жизнь и всей своей жизнью.

А само слово, повторяю, русское. Корень латинский, а слово все равно русское. Французы до сих пор берут его в кавычки, как иноязычное. У англичан оно утвердилось прочней, но если вы заглянете в словарь «Вебстер», то на странице 1291 прочтете: «Интеллиджентсиа — от русского *интеллигенция...*». Вошло наше слово в другие языки, как в старые времена «самовар» и «степь», как после революции «большевик» и «совьет», как в последние годы «спутник».

В этой статье я хочу рассказать о мечтаниях, поисках, срывах, удачах одного русского интеллигента. Судьба его, на мой взгляд, поучительна и не лишена

самого живого интереса. Надо писать о докторе Федорове. Пора.

Я познакомился с ним в 1960 году.

Это был молодой человек, широкоплечий, энергичный, безупречно одетый и, сразу видно, умница. Лицо его выражало волю и спокойную самоуверенность. У него были крепкие скулы, короткий, чуть вздернутый нос, широкие насмешливые губы, упрямый ежик на голове. Еще мне с первой встречи запомнилась его манера, слушая и отвечая, смотреть собеседнику прямо в глаза.

Он пришел ко мне с неожиданной просьбой. Ему нужна была справка о том, что он, Федоров, не просил о нем, о Федорове, писать в газете. (Замечу для ясности, что я к той давней публикации отношения не имел.) Без такой справки, полагал он, ему конец. Всей его работе конец.

Федоров работал тогда в Чебоксарах, в филиале Государственного института глазных болезней имени Гельмгольца. Там он и сделал редкую операцию, с которой начались все его беды. Возможно, вы уже слышали о «вживлении» искусственного хрусталика в глаз человека — об этом много было толков. Сама-то операция прошла успешно. Как-никак Федоров больше года готовился к ней, ставил опыты на кроликах, искал дельных мастеров, и один из них, слесарь-лекальщик, помог изготовить хрусталик из пластмассы. И вот двенадцатилетняя Лена Петрова, которая из-за врожденной катаракты с двух лет не видела правым глазом, стала этим глазом видеть — успех!

А потом появился очерк в местной газете: врач-новатор, слесарь-умелец, девочка из чувашской деревни — все было преподано в наилучшем виде. А потом появилась перепечатка в одной из центральных газет, где врача-новатора назвали по ошибке директором филиала, чем навеки сделали его врагом действительного директора... Беда, если про вас напишут в печати! Худо, если раскритикуют,— это каждому ясно. Но вы покаетесь, и вас простят. А вот если похвалят вас, о, тут найдутся люди, которые никогда вам этого не простят.

Короче, Федорова в Чебоксарах тривиально съели. Он кинулся в Москву, но и там его встретили недружелюбно. После я познакомился с противниками мо-

лодого врача. Я ожидал встретить бюрократов, а увидел ученых. Поставьте себя на их место, читатель: что узнали вы? Мальчишка, первый, быть может, случайный успех, а шуму! Да и не первый он: подобные операции уже делали в Англии, в США, в ГДР, и у нас в Москве была одна за месяц до чебоксарской (вставили стеклянный цейсовский хрусталик). Больно уж этот Федоров пробивной, больно уж смахивает вся история на саморекламу.

Это были «мешающие подробности», с которыми сталкивается время от времени каждый литератор. Детали, которых лучше бы не было, которых лучше бы не замечать, не знать. Я мог, конечно, многое возразить. Не мальчишка, а опытный хирург, кандидат наук. Не одна операция, а четыре: он успел прооперировать еще троих. И потом он действительно не просил писать о нем, газетчики узнали о редкой операции от самого директора филиала — это-то факт.

А отдаленные результаты? — сказали мне. Что станет дальше с этой девочкой? Приживется ли в глазу инородное тело? Не будет ли осложнений? Да и мало ли что... Нельзя трезвонить в печати, нельзя раздувать сенсацию, возбуждая надежды у тысяч больных людей, пока нет у нас отдаленных результатов.

— Сколько надо ждать? — спросил я.

— Лет пять...

Вот и прошло пять лет.

Чебоксары лишились Федорова.

Я мог бы, конечно, сказать, что Федоров лишился возможности работать в Чебоксарах, но вполне сознательно написал так, как написал. Дело давнее, можно посмотреть на все на это трезвыми глазами.

Знаете ли вы, что такое провинция? Откуда идет она? За какие провинности именуется провинцией?.. До Чебоксар сегодня лету столько же, сколько в былые времена добирались до Кунцева. Новости узнают в тот же миг. Читают те же газеты, смотрят те же передачи, да и дома строят, в общем, такие же, как в Черемушках. Видимо, ни расстояние от столицы, ни этажи, ни асфальт уже не могут служить мерилом провинциальности, подобно тому как образованием не мерится интеллигентность. Что же тогда? Я не буду оригинален: застой мысли — вот мерило. Несамостоятельность мысли, оглядка на центры.

Московские офтальмологи только сомнение высказали — для Чебоксарского филиала это уже директива. Там поморщились — тут говорят, там слово скажут — тут спешат с оргвыводами, там чихнут — сюда этот чих доносится раскатами грома. И вот уже операция, которой вчера еще гордились, признается «механистичной», «антифизиологичной» и даже «антипавловской». Федорова вдруг посылают в дальнюю командировку, а вернувшись, он обнаруживает, что драгоценные кролики с пластмассой в глазах подохли: их попросту перестали кормить. Директор филиала самолично берется осматривать больных, которых оперировал Федоров. Он делает это без участия Федорова (что само по себе неслыханно), он сперва изучает в темной комнате глазное дно, а после, выведя больных на яркий свет, дает читать таблицу. Острота зрения выходит вдвое ниже, чем на самом деле (впоследствии это проверялось не раз), но директор знает: в центре будут его данными довольны. Ради этого можно врачебной этикой и пренебречь. Как говорят в таких случаях: «До интеллигентности ли тут было!»

Суть полемики уже забыта, остались захолустные пересуды, зависть, чванство, и Федорова уволили с работы, сказавши хором, что-де у нас незаменимых нет. И это было более чем глупо.

В ту пору, не имея отдаленных результатов, я не мог писать о докторе Федорове. Но не вмешаться в его судьбу тоже не мог, с министерством вел по этому поводу переговоры, и доктора на работе восстановили. Он был восстановлен и вскоре уехал из Чебоксар, потому что продолжать исследования ему там все равно не дали бы. Федоров подал документы в Архангельский мединститут, прошел по конкурсу заведующим на кафедру глазных болезней и перебрался туда, а у меня тоже нашлось много неотложных дел... Тем и окончилась история тогда, в 1960 году. Архангельск заполучил Федорова.

Да, конечно, провинция — понятие не столько географическое, сколько социальное, нравственное. Можно в столице обнаружить «людей из захолустья», и можно в самом глухом уголке страны встретить людей заметных, ярких, возбуждающих желание подражать им. Неоценима и мало еще оценена их роль... Грани стираются — это все знают. Между городом и деревней, между периферией и центрами. Порой мы

представляем себе этот процесс как нечто сугубо постепенное. На деле он слагается из скачков, на деле и тут мы идем революционным путем. Вот и задумайтесь, к примеру, над подвигом окулиста В. П. Филатова, который сделал свой город одной из офтальмологических столиц мира. Это ведь был огромный сдвиг в сознании, когда слепцы потянулись за исцелением в Одессу — из других городов, из других стран.

Год назад я встретил в Москве инженера Ратчина, уральца. По пути на север он останавливался у своего столичного дяди, и тот долго вразумлял его: «Зачем Архангельск? Живи у меня, иди здесь на операцию, вся профессура в Москве!» Но Ратчин все же поехал, операция ему помогла — думаю, что прозрение племянника и дядюшке раскрыло глаза. Взгляды его на «провинцию» и «провинциалов» претерпели, как говорят окулисты, необходимую коррекцию.

Научной провинции нет и быть не может, потому что нет науки второго сорта. То, что не настоящая наука, то не наука вовсе. С удовлетворением я могу отметить, что офтальмология развивается у нас широким фронтом, что сегодня нельзя всерьез оценивать ее успехи, не вспомнив о трудах таких ученых, как профессор Т. Бирич (Минск), профессор Т. Ерошевский (Куйбышев), профессор М. Попов (Смоленск), профессор В. Шевалев (Киев), профессор А. Нестеров (Казань), профессор Б. Протопопов (Горький),— перечень можно продолжить. И хотя судить об итогах работ доцента С. Федорова (Архангельск) рано, есть уже основания думать, что и этот город становится одним из центров науки о глазных болезнях... А в Чебоксары больные из других областей не едут. Увы!

Как делаются открытия?

Началось с того, что Федоров отправился в часовую мастерскую... Или нет, до этого он долго думал о своей работе и о своей жизни. Нашло серьезное настроение мысли, и Федоров не смог уснуть и все курил, ворочался. Зачем он живет на земле? Чего добился? Куда идет? В чем вообще назначение человека? Было это после первой серьезной неудачи, которая постигла его в Архангельске: глаз после операции воспалился, искусственный хрусталик пришлось удалить. Почему? Видимо, не всем подходит эта модель, надо искать новую, надо сделать ее лучше, точнее, а где?

С огромным трудом удалось «пробить» заказ в институт, изготовляющий медицинское оборудование, но выполнять заказ там не торопились... «Эдак вся жизнь пройдет,— думал Федоров.— Я ж на месте топчусь!»

С утра он отправился в часовую мастерскую. Кто-то сказал ему, что там работает один дельный парень, и он нашел этого парня и рассказал ему о своей затее. Новый хрусталик нужно было на тонких дужках укреплять в глазу. Часовщик Виктор Смирнов недели две сидел после этого по вечерам и, представьте, сделал миниатюрный пресс для изгибания капроновых нитей. Теперь надо было высверлить для дужек микронные отверстия в хрусталике, и Федоров нашел еще одного «левшу», бывшего театрального художника. Борис Михайлович Венценосов полтора месяца вытачивал «перовые» сверла. К сожалению, они только для металла были хороши, а в пластмассе вязли, но Федоров запомнил, с какой бескорыстнейшей готовностью взялся старик ему помогать. Он пошел на Маймаксанский завод, и литейщики сделали ему отливки для прессов. Он пошел на «Красную кузницу», и мастер Павел Лукьянович Третьяков сработал отличную приставку к операционному столу. Все это бесплатно, из любезности, «за так».

Ничего еще, в сущности, не было готово, но Федорова уже охватило то счастливое расположение духа, когда все решительно кажется возможным и, глядишь, действительно удается все.

Он приехал в Ленинград, пришел на часовой завод, собрал в пересменку рабочих и все им показал: чертежи, расчеты, снимки. Вот таинственная шарообразность глаза, вот «полюса» его, вот «экватор», так и называют их врачи; глаз — целый мир, в нем для человека целый мир, худо незрячим, но можно иной раз и помочь, были бы «запчасти»... Мастера передавали из рук в руки крохотный хрусталик, смотрели, вдев лупу в глаз, и после долгих споров высокий консилиум постановил: сверлить можно. Уникальный станочек сделал Николай Васильевич Лебедев, механик.

Оставалось самое сложное — пресс-формы для выделки хрусталиков. За это никто на заводе не брался. Сказали, что был у них раньше один старик, тот мог бы сделать, если жив. Как фамилия его? Каран. Где искать? На Васильевском острове, где-то он жил в подвале... Разумеется, Федоров облазил все подвалы, потом

догадался зайти в адресный стол, людей с такой фамилией оказалось в Ленинграде четверо, и вот наконец нужная улица, нужный дом, подъезд и медная дощечка на двери: «Каран Александр Модестович». Получил за это время новую квартиру.

Я был у него там, видел этого молчаливого, худого, с втянутыми щеками старика. Вот так же просто встретил он Федорова, будто давно его ждал, и так же слушал, не перебивая. Только когда пришла с кошелкой жена, стал громко переспрашивать: «Так как вы меня нашли? Завод подсказал? Никто, говорите, не взялся? Помнят, значит, Карана!» Впоследствии, чтобы как-то отблагодарить старика, Федоров пригласил его в Архангельск. Александр Модестович очень гордый, в белом халате ходил по больнице, ручно здоровался со всеми, заглядывал больным в глаза (там уже сидели его линзы), а врачей учил штамповке, с ними держался академиком, да он и был академик в своем деле. «Это что! Вот когда я с Вавиловым работал, Сергей Иванычем...» Пресс-формы он сработал на совесть, последнюю шлифовку делал шелком, хрусталики выходили чистые, как капля росы.

Что вам сказать дальше? Понадобилась Федорову гидрофильная пластмасса, и ленинградские ученые-химики И. Арбузова, Л. Медведева и другие взялись «на общественных началах» синтезировать ее. «Сто восемнадцатый опыт дал работающую пластмассу»,— сказала мне Лидия Ивановна Медведева. Можете вы себе представить: 118-й! Химикам понадобилось знать механические свойства глаза — упругость, растяжимость, прочность. В литературе таких данных не оказалось,— видно, не были раньше нужны. Федоров пошел к ученым-физикам Е. Кувшинскому и С. Захарову, и те сделали специальные приборы, сами выполнили все замеры. Вдруг дал о себе знать слесарь-лекальщик С. Мильман из Чебоксар, тот самый, что делал первый хрусталик: прислал новую модель, очень перспективную. «Было время и вдохновение...» — писал он в письме. Формовать линзы помог Федорову ученый-оптик А. Нижин, прибор собственной конструкции для определения глубины глаза подарил ему ученый-медик А. Горбань, жидкую силиконовую пластмассу синтезировали для него московские ученые-химики Т. Красовская и Л. Соболевская, и так далее, и до бесконечности...

Теперь, когда многое вам известно, самое время будет предоставить слово оппонентам моего героя. Вот что писал, например, один из них — профессор, известный офтальмолог:

> «...Операция извлечения мутного хрусталика сейчас технически очень хорошо разработана. Огромное число людей после операции по поводу катаракты (так называется эта болезнь) хорошо видит в очках. Однако в качестве очередной зарубежной «сенсации» рекламируются попытки вставлять внутрь глаза искусственные линзы, которые себя не оправдали. Оказалось, что от такой операции больше опасностей, чем пользы».

Спор, как видите, не исчерпан.

Работа Федорова все еще «сенсационна» в том смысле, что самые разноречивые слухи ходят о ней. Медлят с окончательной оценкой некоторые ученые, излишне торопятся некоторые журналисты. Вот и недавно мелькнула вдруг в печати статья, где в качестве последней «новинки» рекламировалась... все та же пятилетней давности чебоксарская операция. И снова хмурились солидные профессора, снова винили Федорова в саморекламе, и невдомек им было, что он автора этой статейки и в глаза не видал. Но, с другой-то стороны, и они, профессора, в Архангельск не ездили, и они новых данных Федорова не знают, и они больных не смотрели. Между тем «попыток» у него, прямо скажем, много: доктор Федоров сделал уже шестьдесят две такие операции!

Что ж, споры — вещь полезная, мнения в науке могут быть разными, и ничего худого нет в том, что один ученый покритиковал другого ученого. Тем более что офтальмолог, выступивший против Федорова,— ученый крупный, имеющий большие заслуги перед отечественной наукой. Тем более что некоторые основания для настороженности у него были. За рубежом, в условиях бесконтрольности, рекламы, погони за наживой, эту операцию кинулись делать десятки малоквалифицированных окулистов, и были осложнения, были даже случаи гибели оперированных глаз, и тогда наметилась «тенденция к отходу»... Так что спорить тут было о чем. Беда в другом. Беда в том, что мнение критика в данном случае целиком разделял председатель Всесоюзного офтальмологического общества. На той же позиции

стоял главный окулист Министерства здравоохранения СССР. Полностью был согласен председатель проблемной комиссии по офтальмологии Академии медицинских наук СССР. А говоря попросту, на всех этих ответственных постах пребывал один и тот же человек — уважаемый профессор, статью которого я цитировал,— с самого начала он был против работ доктора Федорова.

Родится ли истина в таком споре?

Нет, я не могу сказать, что Федорову все время активно мешали. Все эти годы мы не встречались с ним, но время от времени я писал ему, и он находил время отвечать. За пять лет скопилась целая пачка писем, и в основном это были бодрые письма.

> «Мы ломим, гнутся шведы...— писал Федоров в одном из них.— Наши штатные единицы заполнены. И химик есть, очень дельный, и механик. Механиком оформили А. М. Карана, недавно опять приезжал сюда, привез станок собственной конструкции. По-моему, удачный.
>
> Коллектив на кафедре тоже сложился, хорошие врачи, студенты-кружковцы. Виталий Яковлевич Бедило, наш хирург, не только освоил всю технику операции, но увлекся изобретательством, сделал несколько новых инструментов. А Валерий Захаров, студент, так наловчился паять, сверлить, штамповать, что мы называем его «слесарь-офтальмолог». Помогают и больные. Попал в больницу Виктор Смирнов (помните, часовых дел мастер) — в общую хирургию, а все вечера торчит с Валерием в мастерской. Инженер с Урала (односторонняя катаракта) наладил нам фотолабораторию, студент-физик из Горького (уже прооперировали) делает нам оптические расчеты, аспирантка из Ленинграда переводит статьи с английского. Эксплуатируем их самым бессовестным образом...»

Мой герой давно уже не был изобретателем-одиночкой. Судя по письмам, в Архангельске его поддерживали коллектив института, обком партии, облисполком, у него и в Министерстве здравоохранения СССР появились сторонники,— словом, сбить Федорова с ног было уже трудно. Но каждый шаг давался ему таким тяжелым трудом, таким неимоверным напряжением, что,

оглядывая этот путь, я поражаюсь сегодня, как он мог пройти его до конца.

А вот, однако же, прошел.

Тут только открылась мне вся огромность, вся неоценимость всеобщей человеческой дружеской поддержки, которую снискал этот человек в пору своих «хождений по людям». И я восхитился ими и подумал, что в истории этой до конца проявили себя новые отношения между людьми. А после подумал, что, будь они, эти отношения, введены в плановое русло, сделано было бы в сто раз больше. Все же домны мы не строим на общественных началах. Все же спутники мы не запускаем в свободное от работы время.

Теперь насчет «вреда» и «пользы».

Лена Петрова учится сейчас в десятом классе, о своем искусственном хрусталике и думать забыла. Недавно снова была у Федорова: у нее за эти годы созрела катаракта на втором глазу. Федоров сделал новую операцию, вставил второй хрусталик, и теперь, как писала мне Лена, она «вовсе стала искусственницей». Я получил письма от многих больных. М. Черноусов (Архангельск): «Работаю опять на тракторе, а глаз не краснеет, не болит...» М. Кулишенко (Киев): «Со дня операции прошло четыре с половиной года. Вижу поверхность дерева, тканей до мельчайших ворсинок. Вам, может, и не удивительно, но тот, кто терял это, меня поймет. Я ведь, ко всему, художник...» В. Горбунова (Татария): «Прошло все легко, даже боли не чувствовала. На четвертые сутки открыли глаза, делали перевязку, и я старалась смотреть и впервые увидела чисто Федорова...» В. Борисов (Архангельск): «На ремонте бил молотком, и отскочил осколок в правый глаз. Через год я им видел только ощущение света. Тов. Федоровым и тов. Ефедило мне была сделана операция, вставили новый хрусталик. Прошло семь месяцев, зрение имею 0,5, а с очками — 1». П. Летанин (Челябинск): «С радости каждое утро проверяю себя, беру коробок спичек и читаю все, что написано, даже какая фабрика. Вдаль вижу за километр. Сперва, конечно, меня не пускали на паровоз, а последняя комиссия разрешила...»

Как же можно писать, что операция «себя не оправдала»? Риск? Безусловно, есть, как во всяком новом деле; были у Федорова и неудачи, в двух случаях (из 62) глаз после операции воспалился, и хрусталики

пришлось удалить. Но ведь и после обычных операций, по поводу катаракты, которые делаются уже 210 лет, бывают осложнения. «Тенденция к отходу»? Да, в некоторых странах она наметилась. Но крупные окулисты Чойс (Англия), Бинкхорст (Голландия), Барраквер (Испания), с которыми переписывается Федоров, работу продолжают. Они сделали уже более двух тысяч таких операций. Как же можно отбрасывать все это, планируя тем самым отставание нашей офтальмологии на пять — десять лет? А вдруг да они окажутся правы. Будем тогда вприпрыжку поспешать за ними?

Заканчиваю: недавно в Москве, в Министерстве здравоохранения СССР, обсуждалась работа кандидата медицинских наук, доцента Святослава Николаевича Федорова. Я был на заседании и могу засвидетельствовать, что разговор шел серьезный, доброжелательный и деловитый. Отмечались некоторые недостатки этой работы (например, слабый экспериментальный аспект исследований), но вместе с тем говорилось о необходимости создать все условия для того, чтобы Федоров мог этот самый аспект усилить. В целом же решено было направление исследований одобрить, а самые исследования всемерно развивать.

Прошлым летом мы встретились с Федоровым на берегу Черного моря. У меня был отпуск, и у него был отпуск, я заехал к нему на денек в дом отдыха «Туапсе». Мы сидели на пляже, не спеша говорили о жизни, я присматривался к нему. Нет, победы зря не даются, что-то утратил за эти годы мой давний знакомый, чуть припухли веки, строгие черты появились около рта. Но прежнее ощущение недюжинной силы исходило от этого человека. Выпуклые мышцы, квадратные плечи, великолепно вылепленный торс... Он выжал стойку на руках и так, на руках, пошел к воде. Он не хотел прыгать на одной ноге, а второй у него нет: отнята чуть ниже колена. Федоров потерял ее семнадцати лет, тогда и решил стать врачом.

Я знаю, мне говорили очевидцы, что в Красноярске во время конференции врачей он лазил со всеми на знаменитые гранитные «Столбы» и первым поднялся на вершину. Он самолюбив, Федоров. Бегает на лыжах по Северной Двине. Таскает из города в город свой двухпудовик. По шахматам у него первый разряд. По плаванию на всесоюзных соревнованиях общества «Ме-

дик» он занял второе место. А в Чебоксарах плавал стометровку — первое место.

Откуда в нем эта напористость, сила воли, сила добиваться своего?.. Пожалуй, ничего он не утратил из сильных сторон старой русской интеллигенции, в нем есть мягкость к людям, есть желание добра, внутренняя честность, есть самостоятельность или, как говорил Л. Н. Толстой, *гордость* мысли. Но чтобы пройти путь, который выпал ему, этого было мало. Доброта его исполнена силы, и ему просто с народом, и нет в нем чувства неуверенности перед народом, потому что он сам — народ. Внук мужика, сына конармейца, интеллигент.

Обещан был рассказ об открытии доктора Федорова. Что ж, вы уже знаете, что в Архангельске создаются новые модели хрусталика, отличные от зарубежных. Но не будем спешить: это только первые шаги. Ведутся интересные эксперименты с «кератопротезом» (пластмассовой заменой мутной роговицы), но и тут делать выводы еще рано. Сделано шестнадцать операций с применением жидкого силикона; в одном из случаев, спасая безнадежный глаз, они заменили пластмассой до двадцати пяти процентов стекловидного тела, и глаз уцелел. Но пусть и об этих поисках судят сами ученые — им виднее.

Главное открытие доктора Федорова я вижу в другом: он сумел обратить на пользу своей науке действенную силу нашей новой морали, понял, что можно прийти к любому человеку и, если благородна цель и полезна Отечеству, человек обязательно поможет. Доктор Федоров открыл для себя советский образ жизни, открыл советский характер. И потому победил. Спасибо ему за это.

1965

ПУСТЫРЬ

Пустырь распластался у них перед домом. И в окна он был виден. И с балкона открывался пустырь. Притихший, неживой, укрытый белым снегом, утыканный будыльями, опоясанный черными дорогами.

— Что тут у вас будет? — спросил я однажды.

— Дом будут строить. Для начальства.

— Точно знаете?

— Говорят...

Ходил я к Едоковым.

Если смотреть с балкона, за пустырем виден деревянный барак, в котором прежде жили они. Жили много лет и растили детей, потом началась, как говорят они, *международная* стройка («Между народом сговорились строить»), и выросли новые многоэтажные дома, и они переехали в отдельную квартиру. Но остались в том же Канавине, старом фабричном районе города Горького, на той же улице Июльских дней, и улица для них своя, дома свои,— это, как увидит читатель, важно для рассказа.

Едоковы люди постоянные. Когда-то шли на смену по гудку, потом у всех завелись часы, и отменили гудки, но тою же дорогой — мимо пустыря, через шлагбаум, вдоль складов — идут Едоковы в свой цех, на свой завод. Может, вы и не слышали о таком заводе имени Воробьева, а он в своем роде один: Едоковы делают машины для элеваторов и мельниц. Это старинный завод, из тех, которые поругивают, но любят, куда отцы приводят сыновей.

Тридцать пять лет проработал в цехе Георгий Иванович, отец, и сыновей обучил столярному делу, они тоже стали работать с ним — Юрий, Вадим, Борис. Дочь Вера работает на Сормовском, зять — вальцовщик на «Красной Этне». Есть еще сын Владимир, самый старший, он бригадир каменщиков на стройке. А младший Толик учится в четвертом классе, таскает книги из библиотеки («Да по две сразу, да все толстые»,— говорит мать), и, когда показывают «Клуб кинопутешествий», его от телевизора не оторвешь.

Мне нравятся Едоковы, это я сразу могу сказать. Работу они не меняют, жен не бросают, получку всю отдают в дом, в будни не пьют, детей растят без битья. Юрий рассказывал, как отец единственный раз в жизни взялся его учить: «Он лупит, а мне смешно. Потому — он не умеет». Мне по душе, что в доме Едоковых весело и шумно, что зять у них свой и снохи в чести, что есть у семьи твердые понятия о совести, что в пестрой, быстро меняющейся жизни завода, улицы они, Едоковы, всегда остаются сами собой, что дело свое почитают самым главным на свете. «Умственное возьмите,— говорила мне Клавдия Яковлевна, мать,— человек просто за столом сидит, и то ведь нелегко. А мои весь век за станком!»

Разумеется, я был у них в цехе, видел, как семейная бригада собирала сепараторы и рассева; работают Едоковы на совесть, но рассказ мой будет о другом. Пусть начнется он с того места, где чаще всего мы ставим точку, с того момента, когда большая семья рабочих приходит со смены домой.

Я, как сейчас, вижу их залу. Шифоньер, сработанный руками отца, стулья в ряд по двум стенам, большой дубовый стол — подарок деда, который тоже был столяр, тюль на окнах, половики на крашеном полу, на этажерке книги, в основном учебники, внизу тяжелые гантели, перед зеркалом на комоде матерчатые цветы в хрустальной вазе, фарфоровые лебеди, пластмассовые боксеры. Очень все чисто, во всем устоявшийся порядок... Семья разрослась, стало тесно, выделился старший сын («Володя у нас сознательный,— говорит мать,— все взносы собирал, и дали ему квартиру»), ушел *на частную* Вадим с женой и дочкой, а большая комната все остается «залой», и Юрий не ленится каждое утро убирать раскладушку.

Здесь собираются Едоковы все вместе, справляют праздники, ведут беседы, выносят свои суждения и приговоры. Что знают они о жизни страны? Поставим вопрос иначе: откуда они черпают сведения?

— Дом для начальства будет на пустыре.

— Точно знаете?

— Говорят...

У них есть, как уже сказано, телевизор. Есть хороший радиоприемник. Они выписывают «Правду», «Известия» и «Ленинскую смену» (областную комсомоль-

скую газету). Еще на заводе бывают «через вторник» беседы о международном положении. Таковы главные, так сказать, каналы информации. Едоковы кончают работу рано, в три часа дня, переоденутся, умоются, перекусят и с влажными еще волосами садятся за стол. Отец начинает с первой полосы, с передовой, сыновья — с четвертой, с отдела спорта.

Что происходит во Вьетнаме, они знают. Что творится на Ближнем Востоке, осведомлены. Как работают заводы на Урале или на Камчатке, им тоже в общем известно. А вот что делается на соседнем (в десяти минутах ходу) заводе торгового машиностроения, ничего им не известно. Что будет завтра у них перед окнами, понятия не имеют. Хотя отец коммунист, сам избирался депутатом, был членом партбюро. Тут информацию приносит мать из очередей, с базара. Тут слухи.

Кто такой Мобуту, знают Едоковы. И об Индире Ганди слышали. А вот кто такой тов. Падалко — не слышали, не знают. А он, между прочим, избран председателем общественного бюро нормирования на их заводе. При этом я бы лично не взялся утверждать, что события в Конго или в Оклахоме больше волнуют Едоковых, нежели то, что происходит у них в микрорайоне. Микрорайон — не значит микроинтерес. Соотношение скорей обратное.

Они любят свой красивый город, знают свой город, в субботний вечер Юрий (модное пальто, белоснежная сорочка, галстук, шляпа пирожком) водил меня по центру, показывал знаменитый Нижегородский кремль. Когда была лекция о будущем Горького «в разрезе двадцатилетия», Едоковы пошли в клуб и все со вниманием выслушали — о прекрасных площадях с видом на Волгу, о высотных домах нагорной части, о горьковском метро. Но, как сказал мне впоследствии лектор, вопросов больше всего было «мелких», на которые он затруднялся ответить. Дойдет ли к ним метро, какие здесь построят магазины, что будет на этом пустыре?

(К слову сказать, у Горького в «Детстве» и «В людях», где подробно выписаны «ярманка» в Канавине и кривые улочки Нижнего, нет даже такого слова «кремль», хотя от дома Кашириных до центра рукой подать. Свидетельствует это, конечно, о социальных границах старого города, ныне порушенных, но также и о том, что человеку памятнее, ближе всего то, что непосредственно окружает его).

Как узнаем мы чаще всего о переменах на нашей улице? Вышли из дому — шум, треск, что-то уже ломают, что-то роют, и сразу глухой забор, мальчишки еще заглянут в щель, а взрослому неловко, он мимо пройдет. Почему так? «Улица моя, дома мои»,— я хочу знать, что за дом строят на моей улице. Пусть напишут об этом на большом щите, пусть врежут в забор окно, чтобы мне удобнее было следить за ходом стройки. Придется, конечно, навести на ней порядок, но кому от этого хуже?

Клавдия Яковлевна сумела припомнить только один похожий случай. Она шла с соседкой на базар, как раз они заговорили, к чему бы это будку за переездом снесли, и вдруг видят: стоит на том месте столб, на столбе фанерка, а на фанерке кривыми буквами: «Здесь будет детсад». Кто этот неизвестный герой, догадавшийся уважить жителей улицы Июльских дней, мне так и не удалось установить. Во всех же прочих случаях они тогда лишь узнавали, что́ строят у них (для них), когда приколачивали вывеску. Я уж не говорю о том, что за все эти годы никто ни разу не посоветовался с жителями.

Справедливости ради замечу, что в конечном итоге перемены Едоковым нравятся, как и большинству их соседей. Детсад строят — хорошо. Булочную открыли — хорошо. Молочную построили, продмаг — кто ж будет возражать? Клавдия Яковлевна и на базар стала теперь реже ходить. Но почему же, черт подери, даже такие намерения и планы — обычные, привычные, выигрышные, наконец,— были до поры скрыты от людей?

Я побывал у горьковских архитекторов. Я думал: люди занятые, может, у них руки не доходят, может, им просто в голову не пришло. «Нельзя зря баламутить людей» — так мне ответили. Оказалось, зодчие наши, даже выезжая на рекогносцировку, норовят держаться от населения подальше. Чуть замешкаешься, уже обступят: что да как, да будут ли сносить, да скоро ли? Советоваться с жильцами? Что вы! Один того захочет, другой этого, тут жалоб не оберешься... Архитекторы любезно раскрыли передо мной эскизы, планы: детсад и впрямь строят, на 140 мест, старый клуб «Спартак» подлежит сносу, на месте складов будет новый клуб на 600 мест. А что намечено на пустыре? Мне сказали: сквер. Значит, не «дом для начальства»? Какой дом,

удивились они, тут у нас зеленая зона до самой Оки.

Природа не терпит пустоты. Пустыри зарастают. Преимущественно сорняками. Я хочу сказать, что всякое отсутствие информации восполняется слухами. Слухов, полезных нам, не бывает. Слухи бывают только вредные.

Таким образом, нужна гласность, только и всего. Нужна обыкновенная информация о жизни. Она должна быть всеобъемлющей, потому что глупо таить от людей то, чего скрыть все равно невозможно. Она должна быть своевременной, потому что грош цена информации, если она ковыляет позади событий, если обнародована, когда уж, как говорится, подопрет. И последнее скромное пожелание: сообщаемые сведения обязаны быть стопроцентно, скрупулезно правдивы.

Конец месяца, мастер просит рабочих задержаться: «План заваливаем, надо, братцы, поднажать!» Едоковы — люди дисциплинированные, они остаются, «нажимают», а после, придя домой, включают радио (другой канал информации) и слышат зычный голос начальника цеха: «Встав на трудовую вахту, славный коллектив воробьевцев досрочно выполнил месячный план...» Пожалуй, после этого они и выверенным цифрам поверят не враз.

Цех не улица, в цехе регулярно проводятся собрания. Но, в сущности говоря, и здесь Едоковы мало что знают, а советуются с ними и того меньше. Повестка дня одна: план. «Какие будут предложения?» — «Принять».— «Кто за, прошу поднять руку». Еще скажут иной раз о качестве — это в начале месяца. А в конце все забыто, в конце — «давай!». Почему снята с производства одна машина и запущена другая? Почему дали премию такому-то, а такому-то не дали? Эти и подобные им вопросы остаются без ответа, и, значит, возникают неверные, или, как говорит председатель завкома Ширдин, *нездоровые* представления.

Между тем есть узаконенные формы гласности, их не надо изобретать, они на то и придуманы, чтобы покончить с безгласием. Есть депутаты, которые просто обязаны оповещать жителей обо всем, что происходит в районе. Есть на заводе постоянные комиссии завкома, есть совет новаторов, совет молодых специалистов, есть ВОИР, НТО, ОКБ, ОНБ, ОБЭА, ОБТИ и бессчетное

множество прочих общественных организаций, которых ни перечислить, ни расшифровать нет у меня никакой возможности. Но сам предзавкома признал в своем последнем докладе, что, «к сожалению, частенько работа их заключается только в сборе членских взносов». Чего же удивляться тому, что на уныло-чинных заседаниях дохнут мухи, а «нездоровые» разговоры кипят в курилке.

В докладах преимущественно отмечаются успехи. Завод действительно передовой, воробьевцы с 1958 года занимают в соревновании первые места, у них солидный фонд предприятия, они и дома строили, и детский сад, и пионерлагерь, лучший в области. Само собой, об этом коллектив информируют, но до того это делается казенно и однобоко, что «курилка» выносит свой приговор: так-то оно так, а «квартиры дают одним инженерам». Я проверял: нет, из 292 человек, которым завод дал за семь лет жилье, 238 — рабочие.

Но, бога ради, не поймите меня так, будто гласность нужна исключительно для воспевания успехов. Дескать, стоит только копнуть «пустырь», и за ним не окажется «дома для начальства», а непременно благоуханный сквер. Бывает, увы, и по-другому. За безгласием могут скрываться любые злоупотребления. Знаете ли вы, к примеру, как выдаются премии?

Когда-то это было праздником, вывешивались списки на стене, и Георгия Ивановича не только четыре сотни радовали (в старых, конечно, деньгах), но признание его труда, уважение, почет. Теперь все по-иному. Подойдет мастер: «Едоков, распишись. Тебе трояк». Или: «Вадим, получи пятерку. Разделишь с Романенковым, я вам выписал на двоих». Списков нет, поздравлений нет, премирование стало каким-то тайным, едва ли не стыдным делом. И поскольку механика его от рабочих скрыта, поскольку, как выразился один старый жестянщик, в этих делах они не сильно *юридированы*, то и тут являются слухи: дело, мол, нечисто, махлюет кто-то.

— Точно?

— Говорят...

А на деле все оказалось куда как проще. Премиальный фонд в цехе распределяет «треугольник». Так вот, вместо того, чтобы поощрить по-настоящему немногих, действительно лучших (выделить их без открытого обсуждения трудно), они стараются «охватить» побольше народу. Чтоб не обидеть никого. И обижают трояками

и пятерками «на двоих» действительно всех. Вдобавок, когда в заводской бухгалтерии я «поднял» все цифры за 1965 год, выяснилось, что рабочим и впрямь выплачено было премиальных денег на 12,7 процента меньше, чем они могли и должны были получить... Разве не ясно, что всему этому позорищу давно бы пришел конец, будь на заводе настоящий, действенный контроль масс.

Гласность — оружие обоюдоострое. Убивая слухи, она вместе с тем делает злоупотребления невозможными.

Вы понимаете, конечно, что разговор у нас давно уже не только и не просто о налаживании информации. Речь идет о развитии демократизма, об истинном уважении к людям, о необходимости знать их запросы, прислушиваться к ним, учитывать их. Наивно представление, что человек может быть активен у станка и пассивен в гражданской жизни,— так сказать, новатор в цехе и обыватель в быту. Еще Н. Г. Чернышевский в 1859 году писал: «Как вы хотите, чтобы оказывал энергию в производстве человек, который приучен не оказывать энергии в защите своей личности от притеснений? Привычка не может быть ограничиваема какими-нибудь частными сферами: она охватывает все стороны жизни. Нельзя выдрессировать человека так, чтобы он умел, например, быть энергичным на ниве и безответным в приказной избе».

И вторая причина, по которой нам без гласности не обойтись. Если «нездоровые разговоры» возникали в ту пору, когда завод весь был опутан инструкциями, когда директор шагу не мог ступить без них, когда столь многое предписывалось свыше, то что же будет теперь, когда завод должен получить самостоятельность? Прибыль-то, положенную ему, он сам будет делить. Бездельников-то сам будет увольнять. А ну как расправа за критику? А ну как злоупотребление?.. Нет, тут одно спасение — гласность. Тут поистине надо, как того требовал Ленин, делать все на виду у масс.

...Едоковы — правильные люди. Их разговоры, раздумья, стремление разобраться во всем, что происходит в нашей жизни, стремление обдумать, взвесить, понять — свидетельство неравнодушия. Они имеют на это полное право.

1966

ПИСЬМА ИЗ ВЕНГРИИ

ТРУДНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Есть мода на лекарства, как и на все, что можно продать и купить. Вдруг все начинают искать новый препарат, один и тот же, редкостный — давняя мечта о панацее. Врачи выказывают свою осведомленность: «Вот если бы вам удалось достать...», больные верят, что только это средство спасет их, друзья и родственники бегают по аптекам. Потом проходит время, и люди видят, что это не панацея. Те, кому лекарство помогло, будут и дальше принимать его, кому-то оно и впрямь спасет жизнь, другие махнут рукой: «Ничего-то она не может, эта медицина». И тут же кинутся за очередной новинкой.

Лекарства — товар, но товар особый. Брак, который всегда отвратителен, в этом деле — преступление. Лекарства не бывают второго сорта. Во всяком случае, не должны быть. Как-нибудь можно пережить нехватку модных носков, нехватку инсулина больной диабетом не переживет. И ему, пришедшему в аптеку, не скажешь: «Инсулина, к сожалению, не завезли, но зато можем предложить прекрасное средство от изжоги». Наконец, на лекарствах, в общем-то, не экономят. Люди всегда хотят иметь самое сильное, самое последнее средство — для своих близких, для самих себя.

Очень это вредно для здоровья — знать, что где-то уже производится, продается, есть такое новое средство, и не достать его. Оно, как сказано, может больному и не помочь. Отсутствие его — всегда вредно.

...Все это я имел в виду, обо всем этом думал, когда ехал в Венгрию. Потому что венгерские лекарства давно уже стали популярны в нашей стране. Хотелось посмотреть, понять, как налажено производство, покрывающее столь важный, тонкий, подвижный спрос. Заглавием первого письма я обязан ошибке переводчика. Он объяснял мне, что в народной Венгрии фарма-

цевтика подчинена Министерству тяжелой промышленности. «Трудной промышленности»,— сказал он, поскольку у венгров, как, впрочем, и у нас, слово «тяжелый» и «трудный» почти синонимы. И я подумал, что обмолвка эта хороша.

Небольшая, в сущности, страна — десять миллионов населения — экспортирует лекарства в 75 стран мира. В «Медимпэксе», внешнеторговом предприятии, мне говорили об этом у большой карты, висящей на стене. Я попросил показать, куда они не поставляют лекарств. Мои собеседники не сразу нашлись:

— Ну вот, Мадагаскар... В Австралию очень мало... Ну, еще Парагвай... Конго.

За последнее пятилетие вывоз венгерских медикаментов ежегодно возрастал на 20—25 процентов. Среди постоянных покупателей — Англия, Швейцария, Испания, Австрия, Бельгия. В Египте венгры построили по своему проекту фармацевтический завод, в Индии — тоже, в Нигерии сейчас строят смешанное предприятие, с Эфиопией ведут переговоры. Франция, ФРГ, США покупают у них не только оригинальные препараты, но и лицензии. Япония, где монопольное положение занимали американские фирмы, недавно заключила с Венгерской Народной Республикой договор на поставку ряда лекарств.

Все это, понятно, объясняется прежде всего тем, что венграм есть чем торговать. Но я начну не с главного, начну с второстепенного: они хорошо торгуют потому, что умеют торговать. Оказывается, и это важно.

Представители «Медимпэкса» ездят по всему миру, изучают рыночную конъюнктуру, устраивают выставки, завоевывают все новые рынки сбыта. Они находчивы, смелы, предприимчивы, облечены доверием. С интересом слушал я рассказы об увлекательной работе этих людей. И не в том только дело, что они забираются в пампасы и джунгли, а в том, что не звонят оттуда за всякой малостью в Будапешт.

Старейший завод, основанный фармацевтом Гедеоном Рихтером на заре века, сохранил после национализации свое старое имя. Почему? Оказалось, после войны во время разведки, или, как они выразились, «первой пристрелки» в Южной Америке, торговые агенты часто слышали вопрос: «А где же рихтеровские

лекарства?» И оставили старое имя, потому что репутация в торговле тоже дорого стоит.

Венграм ведома сила рекламы, которой иной раз пренебрегаем мы. Во время последней выставки в Баку они с удивлением обнаружили, что наши врачи знают далеко не всю номенклатуру венгерских лекарств. Тех, которые покупаются Советским Союзом. Это-то и удивило их больше всего: товар куплен, но не рекламируется,— почему? И тут же другой случай. Стоило советским газетам поместить маленькую заметку об одном новом препарате (наученный горьким опытом, я не стану его называть), как «Медимпэкс» завален был письмами больных, умолявших это лекарство прислать. Рассказывая об этом, Лайош Шомоди, один из директоров фирмы, все качал головой:

— Почему врачи не знают? Больным не обязательно знать. Надо, чтобы знали врачи.

Мы сидели в уютном кабинете. В шкафах за стеклом были яркие образчики лекарств, на низких столиках лежали журналы и проспекты, издаваемые венграми на многих языках, в том числе на русском (почему они не дошли до наших врачей?). Подали кофе. И так спокойно, серьезно и вместе остроумно, легко вели хозяева беседу, так ненавязчиво, без тени похвальбы умели «подать» свои достижения, что я понял: это тоже часть их мастерства. Само искусство ведения таких бесед.

Сейчас взгляды на роль и место внешней торговли меняются и у нас. Думаю, не грех нам было бы поучиться у друзей. В «Медимпэксе», например, каждый месяц собирается совет директоров, куда входят директора заводов и руководители научных учреждений. Весьма оперативно, с учетом колебаний спроса, они изменяют планы выпуска лекарств.

Таким образом, веления рынка впрямую воздействуют на производство. На качество, на ассортимент, на внешний вид продукции. Был случай, завод изменил цвет таблеток. И сразу упал спрос. Говорят, даже помогать это лекарство стало хуже. Люди привыкают к цвету, к упаковке, и, между прочим, в Будапеште есть специальный институт транспортировки материалов и упаковки; позже я побывал и в нем. Вот это пристальное внимание ко всему «второстепенному» («главное»— само собой, о нем еще пойдет разговор) и делает то, что внешние связи у наших друзей год от года растут,

и они могут не продавать товар задешево, а создают резервы, заключают все более выгодные сделки.. Но тут «торговый аспект» беседы начал как-то смущать меня. Гуманнейшая из отраслей, облегчение недугов, помощь страждущим, и без конца — выгода, прибыль, сделки?

— Да,— просто ответили мои собеседники.— Производство лекарств приносит нам очень большой доход. Именно поэтому оно быстро развивается в стране. И мы можем лучше помогать страждущим.

В новой Венгрии «трудная промышленность» создавалась заново. Были традиции, кадры, свои научные школы. Но заводы лежали в развалинах. Был разбит, разграблен фашистами и рихтеровский завод, а самого старика Рихтера гитлеровцы утопили в Дунае. В конце зимы Лайош Пиллих, главный инженер завода, перебрался на лодке через Дунай. С западного берега, из Буды, где еще держались немцы,— в Пешт, освобожденный советскими войсками. По реке плыли льдины, доносилась стрельба, темными улицами он пришел на завод. Ворота были заперты, рабочие не пустили его. Они уже взяли власть в свои руки. «Вы командовали при хозяине!»— сказали рабочие. И он остался стоять у ворот, а они заседали час или полтора. Потом ему сказали: «Входите. Мы согласны работать с вами».

С той поры прошло много лет. По масштабам человеческой жизни очень много. Пиллих не раз вместе с рабочими выходил на воскресники и привык ко многому другому, что «при хозяине» было бы дико для него. Он стал за это время лауреатом премии Кошута, а завод в 50 раз увеличил свое производство. Не по сравнению с 1945 годом — это был бы неверный счет,— а по сравнению с 1949 годом, когда достигнут был наивысший довоенный уровень.

В пятьдесят раз.

Я спросил у главного инженера, намного ли увеличилось в этой отрасли количество заводов. Он с интересом глянул на меня сквозь золотые очки и сказал, что количество не увеличилось. Уменьшилось, сказал он. И я решил, что в переводе потерялась суть моего вопроса.

— Простите, сколько фармацевтических предприятий было у вас до войны?

— Тридцать пять.

— Так... А теперь?

— Четыре.

Тут мы и подошли к главному. Народная Венгрия с самого начала строила производство лекарств по единому плану. Тридцать пять фирм, существовавших прежде, были мелки, кустарны, одни и те же модные препараты выпускали под разными названиями. Новый этап и начался с того, что народная власть навела в этом деле порядок. Запретила продажу подозрительных патентованных средств, вычеркнула из перечня и те лекарства, которые не тянули до уровня лучших мировых образцов. Потом старые фабричонки были закрыты. Все силы сосредоточились на четырех крупных специализированных предприятиях, одним из которых и стал новый (от старого мало что осталось) завод «Гедеон Рихтер».

Описание его я опускаю. Само собой, меня провели по всем цехам, и главный инженер любезно отвечал на все мои вопросы, а я смотрел, запоминал, записывал в блокнот высокохудожественные сравнения, приходившие в голову. Не скрою, гекалитры аптечных капель и центнеры пилюль задели мое воображение, но в общем завод был как завод. Обильно оснащенный техникой, опутанный трубопроводами, резко пахнущий и, по первому впечатлению, безлюдный, хотя здесь работало три тысячи человек. Впрочем, я видел химию Башкирии, Урала, заводы там пограндиознее, так что не это удивило меня.

А что же? Начну с самого простого: ни главный инженер, ни другие химики, фармакологи, инженеры, с которыми познакомился я, не говорили о плане, о «вале», о сменных заданиях. Этой темы вроде бы и не было. Она могла, конечно, отсутствовать в беседах с заезжим литератором, но и между собой об этом не говорили они. Тема почти всегда была одна — освоение новой технологии, новых видов продукции. Казалось, все только о том и мечтают, как бы им что-то знакомое отбросить, а что-то неведомое внедрить... Да полно, завод ли это?

Конечно, тут играла роль сама специфика «трудной промышленности». В этой отрасли, как объяснили мне, 35 процентов людей с высшим образованием заняты только научными исследованиями. На заводе были богатые лаборатории («серьезные исследовательские мощности», как выразился Пиллих), заводская библио-

тека выписывала 200 научных журналов со всего мира, и журналы исправно читались на многих языках, инженеры были в курсе последних открытий... Лекарств долгой жизни, говорили они мне, не так уж много. Какой-нибудь пирамидон, который принимали наши бабушки и все еще глотаем мы. Или глубокоуважаемый нитроглицерин, справивший недавно свой столетний юбилей. В большинстве же случаев старые препараты уступают место новым, более эффективным, менее токсичным, к которым микробы не притерпелись еще.

В мире идет все убыстряющийся процесс обновления лекарственных средств, отстать от других стран венграм нельзя, и вполне естественно, что главный инженер, технологи, ученые думают об этом. А как работяги-производственники? Небось все-таки гонят план, а?..

Вот рассказ Денеша Секея, начальника цеха:

— Мы первыми в Венгрии начали выпуск витамина B_{12}. Ну, давно было известно, что лучшее средство от белокровия — печень. Завод выпускал печеночные экстракты. Потом химикам удалось выделить витамин. Лет двенадцать назад его и добывали из говяжьей печени: три грамма — из шести тонн. На мировом рынке один грамм B_{12} стоил четыреста долларов, его на всей земле вырабатывали два килограмма в год. А сейчас только мы с помощью ферментации, работы бактерий выпускаем двести килограммов. Но грамм стоит уже пять—шесть долларов. В этом загвоздка.

— План вы выполняете?

— Да,— кивнул.— Разумеется.

— Процесс у вас освоен?

— Да, конечно,— сказал он.— Был бы освоен, если бы остановилось движение цен. А они с прошлого года опять упали на двадцать пять процентов. Выходит, снова надо нам себестоимость снижать.

И они снижают, ищут новые способы очистки препарата, новые режимы, новую питательную среду для бактерий. «Говорят, женщины капризны,— сказал мне Секей.— Не верьте. Капризны бактерии». Эта исследовательская работа ведется уже не в центральной лаборатории завода, а в цеховой... Какой же механизм заставляет людей делать самое трудное — не только не отбиваться от новых заказов, но едва ли не искать их?

Известно: когда отказывает автоматика, приходится работать вручную. То же и с экономическими рычагами: когда отказывают они, приходится руководить вручную. Добиваться от людей, нажимая, угрожая, взывая и суля, чтобы они делали то, что неудобно, невыгодно им. А надо (только всего и надо!), чтобы людям было выгодно работать хорошо и невыгодно — плохо.

Венгры сполна использовали наш опыт. Спрямили путь к нашим достижениям и избежали наших былых просчетов. Они проводят сейчас перестройку, подобную той, какую проводим мы у себя, и уже по первым ее результатам видно, какое хорошее, мудрое задумано дело.

Рычаги материальной заинтересованности отлажены так, что на «ручное» руководство сил почти не приходится тратить. Значительную часть плана заводу дают в валюте. Того же витамина B_{12} самим венграм на всю страну нужно 2 килограмма (грамм — это тысяча инъекций). Остальные 198 килограммов надо продать за рубеж, иначе завод сядет на мель. Выполнение плана числят не с того момента, когда лекарства лягут на склад, а с того, когда партия товара пересечет границу. Мало того, 50 процентов сверхплановой прибыли (в валюте) получает сам завод на свои нужды. Прежде два-три года уходило на то, чтобы добиться покупки импортных машин и лицензий,— теперь эти вопросы решаются быстро.

Добыто главное: коллектив в целом заинтересован в успехе завода. Есть и вторая задача, тоже главная: и внутри коллектива распределять блага с пользой для дела. Чтобы тот, кто работает по способности, действительно получал по труду. Этот справедливейший принцип социализма наши друзья усвоили твердо.

Подробнее я расскажу об этом в следующем письме, а пока отмечу одну мелочь, быть может, характерную. На лацкане Денеша Секея я увидел серебряный значок. Он говорил о том, что начальник цеха проработал здесь десять лет. Пиллих больше четверти века на этом заводе — у него золотой значок. Пять лет — бронзовый. У многих инженеров, мастеров, рабочих я видел такие значки. Это значило, что тут прочные кадры, что люди любят свой завод. Это говорило, пожалуй, и о большем...

Премия и по-венгерски звучит так же: «премия»,— я угадывал это слово до перевода. Но была некая лингвистическая тонкость. Они премии не «давали», и не «распределяли», и, тем более, не «выплачивали». Премиями они н а г р а ж д а л и людей.

Я намерен говорить о поощрении. О всей сумме благ, какими общество одаривает человека за трудовой успех. В прошлом письме мы подошли к этой теме, попробуем развить ее, взяв за правило отмечать поучительное.

На заводе «Гедеон Рихтер» я познакомился с молодым рабочим, немногословным, застенчивым парнем. Дьердь Барта недавно получил аттестат зрелости, всего полгода назад пришел в цех, работал, как все, и до поры не выделялся ничем. До случая с пожаром. Произошло короткое замыкание, рядом был легковоспламеняющийся растворитель, химия есть химия — весь цех был под угрозой. Барта первым нашелся, первым смекнул, что надо делать, и погасил огонь. Так вот 400 форинтов ему выплатили — прошу прощения, премией наградили его — не в конце квартала и даже не в конце месяца, а в тот же день. И в сменном дневнике записали благодарность. А вскоре, приглядевшись к способному парню, начальник цеха рекомендовал его в техникум.

Разумеется, весь цех знает об этом. Акт поощрения заметен и нагляден. В сущности говоря, тут нет открытия: в годы первых пятилеток имена передовиков гремели у нас по всей стране и премии выдавались под аплодисменты при всем честном народе. Потом с годами забылось это... Венгры идут сейчас тем самым путем, который открыт был у нас,— они поднимают долю премий в заработке людей. Скажем, в общем объеме заработной платы рабочих она удваивается — с 7 процентов до 15. Премии стали весомее, они назначаются чаще и, главное, не «размазываются» по заводу и цеху. Ими награждают действительно тех, кто вышел в передовики, в п е р в ы е. Слово возвращено к истоку, и теперь яснее забытое сродство его с другими словами того же ряда: «премия»—«премьер»—«премьера».

Мне легко вообразить себе дальнейшую судьбу Дьердя Барта, этого простого венгерского парня. Он будет работать и будет учиться, по всей видимости,

окончит техникум, и, если с отличием окончит, завод направит его в высшую школу. Именно так сложилась судьба Ласло Семлера, инженера того же цеха. И он вышел из простой семьи, тоже начинал чернорабочим и был направлен в техникум, а после — в институт. Еще в пору учебы он участвовал в трех запатентованных открытиях и очень быстро, как сказали мне, прошел путь от низшего инженерного оклада к высшему. Две эти судьбы, словно бы продолжающие одна другую, характерны: не происхождение, не деньги, не связи выдвинули в новой Венгрии рабочих парней, а их способности.

Я к этому разговору еще вернусь, а пока остановимся. Внимание мое задето словами о «высшем» окладе и «низшем» окладе: что это значит?

Я узнал, что еще несколько лет назад зарплата инженеров удерживалась у венгров примерно на одном уровне. Значительной разницы быть не могло. Другими словами, работали люди по-разному, а получали одинаково.

— Потом мы поняли, что это не вполне правильно,— сказал мне Денеш Секей.— Уравнительность — это не есть социализм, это есть мещанский социализм. Правильно, когда каждому по труду.

Года два назад в этой стране всерьез взялись за дифференциацию оплаты, а с 1 января 1966 года сам завод получил большие права. Ему определяют фонд зарплаты, но не планируют ни количества работников, ни среднего заработка. Труд инженеров, работающих рядом, может оплачиваться по-разному. Это не зависит ни от чина, ни от стажа, ни от должности.

— А от чего зависит? — спросил я.— Должны же быть какие-то критерии.

— Результаты труда,— сказал Секей,— вот критерий. Количество и качество труда. Мы считаем, что каждый труженик заслуживает хорошей зарплаты. Пусть все живут хорошо. Но тот, кто добился выдающегося успеха, должен получать намного больше.

— Кто определяет это?

— Мы,— сказал он.— Начальник цеха, партбюро, профсоюз.

— Но ведь возможны злоупотребления.

— Какие? — вежливо осведомился он.

— Ну, мало ли... Я, конечно, не говорю о вас лично, но вообще, в принципе может ведь так случиться,

что плохому работнику назначат высокий оклад, а хорошему — низкий.

— Простите,— сказал Денеш Секей.— А почему я должен плохому платить больше, а хорошему меньше?

Конечно, проблема не снята тем, что в данном цехе, на данном заводе нет этой проблемы. Допустим, люди тут сошлись скрупулезно честные и вопросы эти решаются гласно, и потому исключены ошибки. Но как добиться, чтобы повсюду было так? Где гарантия, что руководитель, получив большие права, не станет удружать свойкам, собутыльникам и прихлебателям?

Опыт наших венгерских друзей говорит о том, что гарантии все-таки есть. И они куда проще, чем может показаться на первый взгляд. Прежде всего зарплата руководителя у венгров целиком и полностью (и очень существенно) зависит от успехов коллектива, которым он руководит. Выдвинув плохих и «задвинув» хороших, человек сам лишится большей части заработка. Ясно? Тут уж, желая потрафить свояку, он скорее пригласит его в ресторан, нежели решится одаривать за счет казны. Напомню: даже капиталист, который вовсе никому в своих тратах не дает отчета,— даже он не доверит бездарному родичу поста на своем заводе. Оставить миллионное наследство — может, подарить какую-нибудь там виллу — может, но уж во главе цеха не поставит. Не выгодно.

Есть и другие гарантии. Мы живем в век коллективного труда, но я почти не слышал в Венгрии слов: «Это заслуга всего коллектива!» У заслуг были адреса с именами и фамилиями. Показывая мне на заводе новый экстрактор, главный инженер не забыл назвать тех, кто его изобрел и построил. И после, когда мы пришли к технологам, представил: «Кальман Сас, один из авторов экстрактора». В цеховой лаборатории, знакомя меня со старым фармакологом, начальник цеха не забыл сказать, что именно он, доктор Бела Йохан, первым в стране начал ферментацию антибиотиков. Давно это было, но никем не забыто. И, может быть, поэтому доктор Йохан и теперь, в свои 74 года, чуть ли не каждый день приезжает на завод. Хотя платить ему могут (сверх пенсии) только за 17 часов в месяц.

— Здесь я меньше курю, достаточная причина? — сказал он мне.

Это я к тому, что не все решают рычаги материальной заинтересованности. Человеку нужно признание, им движет профессиональный интерес к делу, и стремление утвердить себя, и бескорыстная тяга к познанию, и желание славы — для себя, для своей страны. «Мы полны желания,— сказал мне профессор Янош Халмаи,— показать всему миру и самим себе, на что мы способны. Национальное самосознание — это могучий стимул».

Повсюду меня поражало какое-то обостренное, живое, трогательное внимание венгров к своей истории. Может, это вообще характерно для небольших стран — и цепкая охрана памятников, даже самых скромных («В этом кафе бывал Петефи»), и любовь к озеру Балатон (оно у них одно такое!), и живучесть традиций... На заводах, в «Медимпэксе», в научных учреждениях я видел своеобразные неофициальные музеи. Просто люди, которым небезразлично это, собирали ампулы со снадобьями начала века, пожелтевшие патенты, старые аптечные реторты, древние манускрипты, образцы лекарств. Один из лучших таких музеев был в Будапештском медицинском университете на фармацевтическом факультете, где я и встретился с профессором Яношем Халмаи, профессором Анталом Вегом и другими учеными.

Они тоже помогают производству лекарств, контролируют чистоту препаратов, ищут новое сырье для них. Обо всем этом и шел у нас разговор, а со стены, как бы участвуя в нем, смотрели портреты ученых, которые прежде работали здесь. Вот профессор Вамоши — в 1902 году он обнаружил слабительный эффект фенолфталеина; профессор Ишшекутц — в 1916 году он открыл новатропин; профессор Аугустин — он основал в 1914 году станцию лекарственных растений... Я подумал, что студенты, которым конечно же не раз рассказывалось об этом, выходят из стен вуза с убеждением, что их грядущие заслуги тоже непременно будут отмечены.

Надо сказать, сама специфика фармакологии делает такое убеждение не просто полезным, но совершенно необходимым. Эта наука находится пока на стадии, когда предсказать лечебное действие того или иного соединения зачастую невозможно. Приходится идти методом проб и ошибок, и нужно, чтобы очень много было этих ошибок и проб. В среднем, сказали мне уче-

ные, из четырех-пяти тысяч химических соединений, которые они синтезируют, только одно попадает в клинику. И далеко еще не каждый препарат одобрят и примут врачи. Отсюда следует, что люди постоянно должны думать, пробовать, ошибаться, снова пробовать, спорить, искать. Отсюда следует, что надо видеть успехи каждого, помнить, кто погасил пожар, кто предложил технологию, кто изобрел препарат... Очень это важно, что труд в социалистической Венгрии не обезличен, а заслуги людей не стерты.

Инженер-химик, кандидат наук Лайош Тольди тоже начинал на рихтеровском заводе. Если хотите, в его судьбе можно увидеть продолжение того «типового» пути, который на двух примерах уже очертили мы. Он работал на заводе, сумел проявить свои способности и в 1950 году был в числе лучших инженеров переведен в Центральный институт по изысканию лекарств.

Этот научный центр строился с размахом. Удобно, красиво и, я бы сказал, демократично. Когда идешь по длинному коридору, по сторонам видны зеленые панели из стекла, металлические жалюзи, скрывающие проводку, и одинаковые белые двери лабораторий. Они здесь стандартные, строго одинаковые. Всем предоставлены равные возможности, и возможности эти велики — институт оснащен щедро.

Тольди был в ту пору уже сложившимся человеком, ему исполнилось тридцать лет. Он получил комнату для работы, такую же, как и все остальные. Но комнаты были стандартными только по размеру, люди в них работали разные. Тольди повернул стол углом к свету, повесил над окном цветы, прибил к стене репродукцию дюреровского портрета и кокосовый орех, из которого его приятель художник сделал волосатую разбойничью рожу. Стало уютно, захотелось работать. Группы у Тольди тогда еще не было, но мнения его были очерчены твердо.

— Задача руководителя,— объяснял он мне,— выявить таланты каждого из подчиненных. Задача подчиненных — выложиться, показать, на что они способны. Общая задача — так организовать дело, чтобы результат у группы был больше, чем у тех же людей порознь. Умножение сил, а не сложение. Если руководитель не

в состоянии этого добиться, он не может руководить. Тогда его надо прогнать.

Пожалуй, с этим человеком нелегко было работать. Но кто сказал, что жизнь в науке должна быть легка? Он сидел в своем кресле, в зеленой свободной рубахе, в белом халате поверх, держал сигарету в длинном мундштуке. У него были коротко остриженные жесткие волосы, скуластое сильное лицо, оценивающие глаза.

Позже мне рассказали, как рос этот человек. И не он один. Институт молод, средний возраст сотрудников ближе к тридцати годам, чем к сорока. Лайоша Тольди отличали воля, напор, жестокая требовательность к себе и людям: почти всегда его идеи осуществлялись быстрей. Доктор Ланг, заместитель директора института, давший ему эту характеристику, сказал еще, что никогда не слышал от Тольди слов, популярных у венгерских официантов: «Это не мой столик». Я подумал, что так говорят не только официанты и не только венгерские.

В общем, дальше я повторю ту же формулу: за несколько лет Тольди прошел путь от низшего оклада к высшему. От 1300 форинтов в месяц до 3600. Чтобы покончить с грубой прозой, добавлю, что за кандидатскую степень он тоже получает прибавку, причем платит ему эти деньги не институт, не завод, а Академия наук. Есть и другие вознаграждения. За создание нового лекарства изобретатель получает по закону до пяти процентов общей стоимости продукции в течение пяти лет, за новую технологию — два процента... Иной меркантилист, из примитивных, пожалуй, поморщится: не многовато ли? И захочется ему на этих выплатах сэкономить. И не подумает он, бедолага, о том, что остальные-то девяносто пять процентов идут государству! Институт, о котором идет у нас разговор, разработал и внедрил больше ста препаратов. Чистая прибыль от деятельности этого коллектива составила уже свыше трех миллиардов форинтов. (Между прочим, в Москве есть у меня знакомый фармаколог, профессор, доктор наук, одного возраста с Тольди; они, кстати, знакомы. Он тоже изобретает новые лекарства, некоторые из них продаются в наших аптеках. Я спросил однажды, что он получил за это сверх обычной зарплаты, и мой знакомый ответил: «Кучу неприятностей».)

Но мы отвлеклись, сейчас не это интересует меня. В конце концов человеку творческому всего дороже самостоятельность, возможность продолжать свои поиски, право углублять их. Об этом виде поощрения, может быть, самом важном, надо особо сказать. Тольди был вначале рядовым сотрудником, от работы к работе рос его авторитет, с авторитетом росли возможности. Лайошу Тольди поверили, ему дали право работать по индивидуальному плану, дали дополнительные средства на эксперименты, выделили помощников. Сейчас в группе Тольди пять инженеров-химиков и семь лаборантов. Как выразился доктор Ланг, человек получил и деньги, и людей, и коня, и саблю.

Тут можно и закончить письмо. Наши венгерские друзья сумели очень широко использовать преимущества нового социального строя. Этим объясняются их успехи. В «трудной промышленности» работает много людей, они не обижены оборудованием, не стеснены в средствах, они ищут новое и очень хотят найти, потому что знают: успех каждого из них будет замечен. И отмечен. И оплачен. Всей суммой благ, какие дороги людям.

РЫНОК ЛИЦЕНЗИЙ

На заголовке не настаиваю, он мог бы выглядеть и иначе. «Пути прогресса», например. Или: «К вопросу о приоритете». Но суть третьего, заключительного письма из Венгрии мне изменить трудно. Я видел не только настоящее венгерской фармацевтики, но отчасти и прошедшее и, что особенно важно, будущее. Я узнал людей, которые делают завтрашний день медицины. Это не фраза.

— Каков срок от идеи до аптеки? — спрашивал я.— От начала изысканий до массового производства лекарств?

— Четыре года,— так обычно мне отвечали.— Это в среднем. А бывает, и семь, и десять.

Другими словами, то новое, что создается сегодня в научных институтах и заводских лабораториях, мы с вами купим в аптеках в лучшем случае через пять лет. Можем и позже получить, намного позже, но об этом я буду говорить особо. А пока хочу, чтобы вы поняли: эти люди действительно идут впереди.

Теперь поставьте себя на мое место, читатель. Вы попали в институт, стоящий на самом что ни на есть

переднем крае науки. В Центральный институт по изысканию лекарств Венгерской Народной Республики. Вы посетили химические, бактериологические и прочие лаборатории, постояли у пультов удивительных приборов, новей которых нет сейчас в мире, с некоторой брезгливостью заглянули в виварий, где в клетках копошатся красноглазые крысы, осмотрели экспериментальный цех, в сущности, небольшой завод, и теперь ведете беседу с ученым. О чем вы спросите?

— Какие новые интересные препараты созданы у вас за время существования института? — так я начал.

— Видите ли...— сказал доктор Ланг, заместитель директора.— Институт основан в тысяча девятьсот пятидесятом году. Но первые пять лет мы этим не занимались. Главной нашей задачей была разработка технологии производства.

— Целую пятилетку?

— Разумеется,— спокойно подтвердил он.— Институт разработал около семидесяти новых процессов. Даже ту технологию, которую мы заимствовали за рубежом, в ряде случаев удавалось улучшить.

— А собственный венгерский приоритет?

— Пожалуйста?..— с оттенком вопроса переспросил Ланг. Он не только не перебивал, но и, выслушав, ждал продолжения. Он очень хотел понять меня.

— Если можно, расскажите историю одного из препаратов. Такую, когда работа была особенно напряженной. Историю, которой может гордиться ваш институт.

Доктор Ланг не сразу ответил. Он задумался. Это я к тому, что ответ его не был случаен. Он сказал:

— Очень напряженной была работа, когда мы осваивали изоницид, противотуберкулезный препарат. Пожалуй, этой историей мы вправе гордиться. Изоницид открыли швейцарские ученые...

Есть застарелые предубеждения, своего рода предрассудки, о которых стоит поговорить вполне откровенно. Морально или аморально заимствовать чужие достижения? Стыдно это или не стыдно?

Первое сообщение об изонициде передали по радио 6 марта 1952 года. Туберкулез был тогда в Венгрии серьезной проблемой. Во всем мире шли поиски новых средств, и повезло швейцарцам. В строжайшей тайне они наладили производство изоницида, накопили неко-

торый запас его и были уверены, что быстро новый процесс никто не освоит. А венграм это удалось сделать.

Работали параллельно три группы — в институте, на заводе «Рихтер» и на заводе «Хиноин». Через двадцать дней костяк технологии был у них придуман, она оказалась лучше швейцарской; впоследствии венгры продавали лицензию на свой способ производства. Через месяц они синтезировали первые 15 килограммов изоницида, спрессовали таблетки и передали фармакологам и врачам. Одновременно шла отработка технологии, спустя полгода завод «Рихтер» начал серийный выпуск изоницида. Процесс был опасный, поэтому начинали в воскресенье, когда меньше народу в цехе, но все обошлось, новый препарат появился в венгерских аптеках, и, больше того, в том же 1952 году первая партия изоницида была продана за границу... Участники этой работы получили за нее первую Государственную премию.

Стыдно или не стыдно? Беседуя со многими людьми, я понял, что самый этот вопрос не возникал у них. Больному безразлично, где сочинено лекарство, которое утолит его боль. Больному нужно, чтобы оно было. Отсюда следует, что безнравственно скорее таить изобретенное, нежели раскрыть секрет. Стыдно выпускать старье. Аморально не обеспечить население своей страны новым хорошим средством для лечения. Зарубежный опыт перенимают все страны, потому что никто не может изобрести все на свете.

Но тут встает другой вопрос: законно или незаконно? Имели венгры право «репродуцировать» изоницид? Что ж, в данном случае дело обстояло просто: швейцарцы по ряду причин не могли взять патент. А если бы взяли?.. Столько лет у нас недооценивалось значение этих дел, так мы, в сущности, мало знаем о них, что тут полезно будет объяснить хотя бы самое простое. Всякий патент действует не вечно, а определенный срок (15—20 лет), не везде и всюду, а только в той стране или странах, где он выдан. Во всех других местах можно использовать изобретение — это разрешено законом. И лекарства производить можно, только за рубеж продавать нельзя, да и то — в те лишь страны, где запатентовано оно. Можно и «обойти патент», и опять-таки это узаконенный юридический термин, а никакое не жульничество,— я, откровенно гово-

ря, думал иначе. Наконец, можно купить лицензию. Что лучше?

Ответ лежит за пределами нравственных установлений. Ответ всякий раз дает экономика. Который путь короче, дешевле, тот и хорош. И точка. Плохо другое. Плохо лукавить. Непорядочно чужое выдавать за свое. Но тут я должен отметить скрупулезную честность, с какой подходят венгры к делам такого рода. Буквально каждый, с кем я беседовал о швейцарском препарате, спешил доложить, кто именно его открыл. И не было извинительных ноток: дескать, простите уж, что не Венгрия родина изоницида и все такое прочее. Они законно гордились зрелой силой своей «трудной промышленности». Тем, что всего за полгода (срок неслыханный!) сумели раскрыть и освоить сложнейший процесс.

Я вспомнил письмо одного читателя, инженера из «Ростовгипрошахт», полученное года два назад. В вечернем институте он слушал лекцию об успехах наших изобретателей. И был такой пример: в Англии большая часть редукторов выпускается с зацеплением Новикова. «А у нас?» — спросили слушатели, и лектор ответил, что такие редукторы производит давно и постоянно лишь один завод. «Может быть, я плохой патриот,— писал далее читатель из Ростова,— но мне очень хочется когда-нибудь прочесть, что какой-то Смит изобрел новое зацепление, и у нас оно применяется повсеместно, а в Англии только на одном заводе».

А как же приоритет? Как к нему относятся наши друзья? Правильно относятся. Национальной гордости венграм, как говорится, не занимать. И я писал уже о том, что они отлично знают и помнят каждое свое достижение, знают и ценят людей, которые боролись за первенство и принесли успех стране. Это великолепное сознание, что твой народ открыл нечто важное для всех, проложил путь всему человечеству,— чрезвычайно дорого, может быть, ничего нет на свете ценней. Но если первые два вопроса (морально ли? законно ли?) решаются у венгров целиком в сфере экономики и права, то вопросы приоритета, напротив того, не выходят за пределы этики и морали. Научным приоритетом гордятся — денег за него не просят. Гордость есть чувство, обращенное внутрь. Наружу смотрит тщеславие.

Я хочу сказать, что нашим венгерским друзьям нужны были и твердость, и государственная мудрость, чтобы целую пятилетку вести свой Центральный институт по скромному пути развития технологии. Ибо известно, что больше славы приносит малое достижение, полученное впервые, чем огромное, добытое после других. А они избежали соблазна, выдержали пятилетний искус и именно поэтому сами вышли затем на мировой рынок лицензий.

— Престиж — это прекрасно,— сказал мне Йозеф Борши, заведующий отделом фармакологии института.— Но нельзя большое дело сделать ради престижа. Дело делается ради дела. Престиж является потом.

Здесь надо, хотя бы коротко, показать, что это вообще значит — создать оригинальный препарат. Рождается идея — на это нужно время. Литература читается на многих языках — опять время. Химики синтезируют вещество — время. Сказано уже: из 4—5 тысяч соединений только одно идет в дело. Потом фармакологи изучают действие лекарства. Потом «длительные дозировки» (тут уж ничего не ускоришь): полгода дают подопытным животным новый препарат, чтобы убедиться, что вреда он не принесет. Потом врачи ведут клинические исследования, проверки, перепроверки, уточнения доз — спешка тут преступна. Иной раз новое помогает только потому, что оно новое, и люди знают об этом и верят. Потому придуман «слепой метод»: больным дают плацебо (пустышки) — такие же таблетки, не содержащие лекарств. И бывает, новый препарат не выдерживает сравнения: в семидесяти и более случаях из ста пустышки точно так же снимают боль. В последние годы додумались и до «двойного слепого метода», когда сам врач не знает до поры, лекарство он испытывает или плацебо. И это тоже не все. Есть еще разработка технологии, поиски сырья, конструирование машин, есть мучительный период освоения... В ту пору, когда я был в Венгрии, у них, например, не заладилось дело с одной новой машиной. И задержался выпуск коронтина, сердечного средства. По контракту они обязались продать в СССР 2 500 000 упаковок, но не смогли их вовремя сделать. Пишу об этом не для того, чтобы критиковать друзей, а для того, чтобы читатель понял: у них тоже не все идет гладко.

И если я скажу теперь, что Центральный институт довел до массового производства более ста лекарств, а заводские исследователи — еще двести, то вы, надеюсь, оцените масштабы этого труда. Венграм принадлежит первенство в создании таких важных препаратов, как дегроноль, мидокалм, френолон, миелобрамоль. Первыми они выпустили преднизолон для инъекций (он был предложен в 1935 году, а в продажу вышел в 1963 — случаются и такие сроки). Лицензии на производство венгерского триоксазина купили Франция, Швеция, США, ФРГ — таких примеров множество. Значит ли это, что сами венгры уже не покупают лицензий? Нет конечно.

Они и без того могут воссоздать у себя любое новое соединение — секреты недолго держатся в нынешнем мире. Это, как мы убедились, и морально, и законно, и патриотично. Но зачастую бессмысленно. (Известно, что Япония вырвалась вперед главным образом с помощью чужих патентов.) Пока вы будете «переоткрывать» открытое, заново повторять путь от лабораторной реторты до заводского цеха, первооткрыватели снова уйдут вперед. Копировать — значит всегда догонять. Купить лицензию, а если нужно, то и чертежи, машины, техническую помощь — значит выйти на новый уровень техники.

Пример братской Венгрии лишний раз показывает: это верный путь. Не тратя сил на повторение того, что можно купить, наши друзья создают то, что можно продать.

Шла к концу моя командировка, и все чаще я задумывался над тем, как, какими путями и, главное, в какие сроки венгерские новинки попадают в нашу страну. Я не думал о конкретных препаратах, потому что лекарства не знают деления на нужные и ненужные. Если у вас болит голова, вам в этот момент не до почечных колик. Я думал о дефиците.

Дефицита нет на то, чего в природе нет. Как ни страшен недуг, но если не придумано средство для излечения его, то и купить нечего. Дефицит начинается в тот момент, когда где-то родилось новое средство. Где-то есть, а у меня нет. У венгров уже есть, а у нас еще нету — дефицит... Какой срок проходит от того дня, когда лекарство появилось в венгерских аптеках,

до того, как оно появится в открытой продаже у нас? Мне сказали: около трех лет.

Я понимаю, в какой-то мере дефицит неизбежен. Новое всегда является в малых количествах, даже отечественным препаратом не снабдишь враз такую державу. Но три года!.. В капиталистических странах из дефицита извлекают прибыль, раздувая цены на новые средства, наживаясь на болезнях,— у нас это исключено, и, значит, социальной базы для такого рода явлений нет.

Откуда же берется «столь долгое отсутствие»?

Вернувшись в Москву, я побывал в «Главмедсбыте», который ведает закупками лекарств, был в Фармакологическом комитете Министерства здравоохранения СССР, встречался с учеными-медиками. Мне объяснили, что всякий импортный препарат должен заново пройти у нас клинические исследования: «Вы что же, против строгой проверки?» Нет-нет, я не против. Все страны ведут у себя такие испытания, речь идет о здоровье людей, наука — дело святое, на нее мы покушаться не будем. Я только хочу понять, сколько времени уходит на науку, а сколько — на все прочее.

В Фармкомитете мне показали подвальную комнатенку, где тихо ждут своей очереди новые лекарства из Венгрии, Польши, Франции, США, Англии. Год назад в Москве скопилось около двух тысяч препаратов — оказывается, найти клинику, которая взялась бы за исследования, совсем не просто. В план эту сложную работу почему-то не включают, штатов на нее не выделяют, денег за нее не платят. Вот по этой причине, не очень научной, лекарства месяцами лежат без движения в иных московских больницах. Но, может быть, избалованы уважаемые москвичи, может, стоит послать новинки в другие города? Посылают, сказали мне, в Ленинград, в Киев, иногда — в Куйбышев, Минск, Свердловск. Вообще-то министерство утвердило список клинических баз, в нем 36 городов, в них работают сильные клиницисты, но к ним почти не обращаются...

Короче, из всего трехлетнего срока наука занимает полгода, год, а остальное время уходит на «прочее». Надо ведь еще партию лекарств заказать, надо средства для этого изыскать, а контракты по существующему порядку заключаются не позже июля, а что не поспело к июлю, то отодвинется еще на год... Будем

говорить прямо: венгерские препараты мы все равно покупаем, эти поставки с 1960 года возросли в четыре раза, они и впредь будут расти, и если это так, если уж мы даем венграм заказ на 40 миллионов рублей (в истории обмена медикаментами он не имеет себе равных), так надо же, черт подери, за те же деньги брать самые новые, самые лучшие, самые последние средства!

Неужели нельзя это все как-нибудь ускорить?

Венгры согласны передать новые препараты на исследование в наши клиники одновременно со своими; так испытывают они сейчас холидор, новое средство от ревматизма, во Франции и у себя. Они готовы передать нам какие-то лекарства для исследований, фармакологических и клинических, не проводя их у себя; так, проверяют они в Египте новое средство от малярии. Они могут платить нам за это. Они рады пригласить в свои клиники наших врачей, а своих в порядке обмена послать в наши больницы, рады проводить совместные конференции по новым препаратам, потому что, как объяснили они мне, авторитет советской медицины в мире весом, придирчивая строгость нашего Фармкомитета известна, и отзывы его ценятся высоко.

Я вспоминаю эти разговоры, вновь перебираю в памяти все увиденное в народной Венгрии и думаю о том, какое это великое благо — международное разделение труда. Есть СЭВ, в рамках СЭВ давно достигнуто соглашение по сорока препаратам, а в конце прошлого года еще по тридцати восьми: какой стране что выпускать. Венгры тоже вывозят из Советского Союза многие лекарства — пенициллин, стрептомицин, полимиксин, олететрин, различные вакцины,— они избавлены, таким образом, от необходимости налаживать у себя эти сложные производства и могут больше сил и средств тратить на развитие традиционных направлений своей замечательной, поистине трудной промышленности.

Все правильно: вместе мы сильнее, чем порознь, на то и существует содружество социалистических стран.

1966

ИНИЦИАТИВА СБОКУ

Двое ходоков с Кубани побывали нынче в городе Братске. Они имели при себе разные бумаги с печатями, сам райком благословил затею, но все равно они были ходоки — давнишнее слово тут к месту. За семь тысяч километров эти двое отправились без приказа, сами и не по своей нужде, а для общества. Это не была инициатива снизу, потому что кубанские казаки ни с какой стороны Братску не подчинены. Это не была и инициатива сверху, потому что Москву до поры миновали они. Это была, скорей всего, инициатива сбоку.

Нужда в лесе погнала их в Сибирь.

Лес был в Братском море. Надо вам знать, что, когда затоплялось оно, часть деревьев не успели свалить, а часть спиленных не управились вывезти. Теперь этот лес ходит по волнам, и сколько его там, строевого и делового, никто не знает толком. Говорят, около миллиона кубометров. Сама природа продолжает заготовки: в мороз схватывает льдом кроны забытых на дне деревьев, а по весне, когда прибывает вода, вырывает их с корнем.

Стоя у знаменитой плотины, кубанцы дивились могучим соснам и кедрам, плывущим без всякого смысла, и не понять им было, жителям степного края, как это можно бросить дерево. И, конечно, они надеялись по своей простоте, что им разрешат взять этот лес, чтобы зря не пропадало добро.

Дирекция Братской ГЭС не возражала отдать. Пользы от хлыстов и бревен, сказали ходокам,— один вред. Лезут на плотину, топляк оседает внизу, приходится чистить, водолазов посылать — бедствие! Но только ГЭС лесу не хозяин. Нашли хозяина — комбинат «Братсклес». Заместитель директора товарищ Войтов на словах сказал, что он тоже не возражает. Сколько им нужно — сто тысяч кубометров? Он бы лично хоть сейчас отдал. Тем более не век древесине быть на пла-

ву. Сосне года два, лиственнице — год, а после они устанут плавать и уйдут на дно, чтобы сгнить там на погибель рыбе. Но поскольку лес казенный, поскольку у него и цена есть — 7 рублей за кубометр, то дело это не простое. Вопрос упирается в деньги.

— Мы заплатим,— сказали ходоки.

— То-то и беда! — возразил по-умному Войтов.— Если бы вы выловили укромкой, а мы не знали,— пожалуйста. А вы деньги внесете, да целых семьсот тысяч, так ведь?

— Ну да.

— А как я их проведу? Раз сумма оприходована, значит, лес попадает в наш план, а раз он плановый, то и распределять его положено по фондам — не вам, а у кого наряды есть. Это ж подсудное дело!

И как ни бились ходоки, он стоял на своем. Им повезло застать в Братске вышестоящего товарища Колесова из «Иркутсклеспрома» и еще более вышестоящего товарища Белых из управления по сплаву Министерства лесной, целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей промышленности СССР, однако и те на месте ничего не решили. Велели написать заявление, и ходоки написали, оставили для будущих мудрых резолюций, а сами дальше пошли: деревьев в Сибири, слава богу, хватает. От одного сведущего человека они узнали, что уже пробита трасса Братск — Усть-Илим. А это не только новая дорога, не только новая линия электропередачи, это еще и просеки в тайге шириною в триста метров и длиною больше двухсот километров. Это опять-таки лес — сотни тысяч кубометров леса.

Товарищ Янин, заместитель начальника «Братскгэсстроя», подтвердил, что да, лес имеется, свален, раскряжеван, лежит по всей трассе. Сказал, что строители его не будут вывозить: не выгодно им, да и мелочь это для такой великой стройки. «Так отдайте нам! — взмолились ходоки.— Для колхозов всего нашего Усть-Лабинского района». Но товарищ Янин по-хорошему объяснил, что и в этом нет для стройки никакого смысла. Не говоря уж о том, что это будет незаконно. А главное, сейчас тут не до них. Решаются гигантские задачи в масштабе всей страны, возводится новая ГЭС, города строятся в тайге, заводы, каких не знал мир. Нельзя смотреть только со своей колокольни, надо государственно смотреть.

— Но лес-то этот сгниет,— напомнили о своем ходоки.

— Зачем же,— сказал товарищ Янин.— Мы его сожжем.

— Что?..

Я познакомился с устьлабинцами, когда они возвращались домой. Чистый случай: наши места в самолете оказались рядом. Когда-то летали отчаянные, потом торопливые, сейчас летают все. До самой Москвы мы шли за солнцем, чуть отставая, было светло и покойно, люди читали, ели, спали, нянчили детей, детей было много. Вот только разговаривать воздушные пассажиры, в отличие от железнодорожных, как-то еще не приспособились. То ли гул мешает, то ли пустота под ногами. Но в этот раз беседа вышла. Видно, очень уж нужно было моим спутникам поделиться переполнявшим их.

Разные они были люди. Главный инженер районной «Сельхозтехники» Николай Павлович Белов и Федор Степанович Тарасов, заместитель председателя колхоза. Инженер, большой, рассудительный, с открытым добрым лицом и серыми спокойными глазами, не то чтобы оправдывал тех, кто не дал им леса, но способен был «войти в положение», понимая, что и над ними есть начальство, что план есть план, фонды есть фонды и все такое прочее. А колхозник, среднего роста, загорелый, черный, попроще был и горяч. Этот резонов никаких не признавал.

— Что, хлеб меньше стал нужен, чем электричество? — наседал он на меня, будто я во всех их бедах виноват.— Почему нам лес не дали? Мы ж его хлебом вернем! Тому же Янину, мне такая мысль пришла, сказали бы: ты давай строй великую стройку, а лесу мы тебе не дадим. И железа не дадим, и цемента. Много бы он ГЭСов настроил? То-то и оно! Да если б все степняки, как вот мы, увидели своими глазами, что там творят с лесом, они бы сейчас закричали в голос: «Сто-о-ойте! Что вы делаете?!»

— Как же все-таки они сжигают лес? — спросил я.

— Обыкновенно,— отвечал инженер.— На законном основании.

Он принес из багажного портфель, достал из него бумаги, которыми обросли они за время своих хождений, и я прочел, потом перечел, потом переписал в

свой блокнот решение Иркутского облисполкома № 263, принятое по особому ходатайству строителей: им действительно разрешили «в порядке исключения» лес на просеках сжечь. Пока они не сожгли, потому — средств на это нет. Только по фонду зарплаты, только на сжигание долготья (древесины с пороками) «Братскгэсстрой» тратит в год 250 тысяч рублей. Уничтожить добро тоже стоит денег.

— Моего лично здравого смысла,— сказал колхозник,— на это на все не хватает.

Моего тоже не хватало. Я видел брошенный лес, хоть и не теми глазами, что ходоки. «Вы на алюминиевый ездили, на стройку? — спросил Федор Степанович.— Видели, где дорога сворачивает, лежат пять бревен? Ну, как же вы не посмотрели! Черные уже, и прелым тянет...» А меня занимала большая стройка со всеми ее проблемами, отнюдь не простыми,— об этом я собирался писать. И тонущий лес — белесые, окоренные водой стволы — я видел и даже, помню, посочувствовал молодым строителям, которые бегали по морю на водных лыжах: бревна были опасны для них. За богатым своим лесом сибиряки не видели деревьев. Вот и мне почудилась в них только помеха, а уходящей ценности этих стволов я тогда не приметил.

Но должна же быть какая-то логика. Может, что-то ускользнуло от глаз ходоков, может, и впрямь они смотрят со своей колокольни, а есть какие-то сложные экономические расчеты, по которым государству выгоднее сжечь лес на дальней просеке, нежели возиться с ним... Устьлабинцы рассказали мне, что, уйдя от Янина, они, мужики хитрые, зашли к другому заму начальника «Братскгэсстроя», как раз к тому, который ведает делами экономики, и он выслушал их и тут же написал: «Не возражаю против вывозки леса и использования дороги. Г. Несмелов». Правда, этой резолюции тоже оказалось мало, но они обошли еще с пяток кабинетов, явились под конец к председателю Братского райисполкома Медведеву, и тот пообещал на ближайшем исполкоме вынести решение.

Инженер верил, что так оно и будет.

Колхозник, судя по всему, не верил. Вообще он, при всей своей видимой простоте, был житейски опытней и рассуждал из нас троих наиболее здраво.

— Шут его знает! — говорил он.— Природные наши же богатства и не можем пустить в дело. Ладно, нет

у вас силы взять этот лес. Или там хотения нет. Так отдайте тем, кто может взять. Мы ведь только лишнее просим, из чего труха будет через год. Деньги даем! Нет, порядок не велит. Так на кой ляд тогда этот порядок! — Он взорвался сразу, по-русски.— Лес топят, да по плану. Лес жгут, да на законном основании. А спасти его, выходит, беззаконие, так, что ли?!

— К сожалению, так...— сказал инженер.— Бывает. В отдельных случаях. Это мы, конечно, не для печати.

Я слушал их, раздумывая и печалясь.

Думал я о руководителях, с которыми столкнулись ходоки: многие из них мне тоже были знакомы. Беседовал я и с Владимиром Михайловичем Яниным, правда, совсем о другом. Впечатление от встречи осталось самое доброе. Я увидел человека делового, авторитетного, сильного. В Братск он приехал едва ли не раньше всех, еще до войны, сейчас в его руках все снабжение гигантской стройки, он ворочает сотнями миллионов рублей и счет деньгам знает. Почему же он прогнал людей, которые могли избавить его от лишних затрат, просили ненужное ему и, мало того, готовы были за это ненужное заплатить? Что за странность?

Многих руководителей встретили в Братске наши ходоки, но ни одного хозяина — вот первая причина. Потому что ни один хозяин в здравом уме и твердой памяти не отказался бы от живых денег, от семисот тысяч рублей. Это я не в укор Янину, Войтову, Медведеву и другим. Не только в укор. Вопрос действительно «упирается в деньги»: даже получив их, они ни копейки не могли бы потратить. Ни на премии передовикам, ни на ремонт механизмов, ни на благоустройство города, ни на строительство детских яслей, которых там большая нехватка. Вот и стали вдруг деньги никому не нужны.

Вывод такой: строителям нужен сегодня настоящий хозрасчет, а не разговоры о нем. Стройкам необходимы те же экономические рычаги, какие мы вводим в промышленности. Пора уже людям, которым вверена судьба величайших гидроэлектростанций и заводов будущего, почувствовать себя хозяевами дела. Я убежден: будь у них возможность хоть часть этих денег пустить на нужды города и стройки, миссия устьлабинцев победно окончилась бы в первый же день.

Однако расчет расчетом, выгода выгодой, а надо ведь и совесть иметь. Пусть им, братчанам, не тепло от тех семисот тысяч и не холодно, должны же они заботиться о всеобщем благе, об интересах государства. Вторая причина, как стало мне ясно, состоит в том, что затея кубанских казаков и впрямь была как бы незаконна. И потому не только прибыли не сулила сибирякам, но грозила им неприятностями. Они бы горы свернули, да и сворачивали не раз, ради выполнения плана. А тут была всего-навсего инициатива. Не обязательная, не утвержденная, какая-то даже подозрительная: не сверху, не снизу — сбоку... Я вспомнил одну историю, которой был свидетелем в Братске.

Дело было так. Коллектив завода железобетонных изделий постановил провести воскресник, а заработанные деньги послать в Ташкент. Как возникла идея, я уж и не знаю. Кажется, у одного из мастеров родные жили там, много было разговоров о землетрясении, о большой беде, свалившейся на город, потом прошли собрания на стыке смен, потом общее собрание — и вот решили. Газета «Огни Ангары» дала заметку о новом почине, и тут встревожился секретарь парткома «Братскгэсстроя» и решил, поскольку почин новый, согласовать вопрос и стал дозваниваться в Иркутск, а была суббота, никого он на месте не застал — безвыходное положение. Между тем назавтра рабочие вышли на воскресник, отработали честно день, и зарплату подсчитали отдельно, по особым нарядам, чтобы всю сумму перевести жителям Ташкента. Может, деньги и не главное, что было им нужно, и можно бы найти лучший способ помощи ташкентцам, но сибиряки ощутили свою причастность к общему делу и потрудились от души.

А в понедельник он все-таки дозвонился. И ему сказали, что государство у нас не бедное, хозяйство у нас плановое, в Ташкент выезжают бригады из всех республик, так что деньги собирать с рабочих — это лишнее. Тут был резон, да и не каждый почин достоин широчайшего распространения, тем более что есть еще любители навязывать свою инициативу рабочим. Но воскресник в Братске *был уже проведен*, а звонивший не рискнул об этом доложить. Он смолчал. И так же молчком, без всяких объяснений особые наряды были свалены в общую кучу, а деньги рабочим выплачены. Когда я встретился с ними, они не знали,

что об этом и думать. Одни ругались, другие посмеивались, третьи сделали вывод, что, дескать, запрещено Ташкенту помогать. Сам же секретарь, который тоже, видимо, чувствовал некоторую неловкость, дал мне (дословно) такое объяснение:

— Хочу сразу оговориться: тут они не совсем пошли в унисон с требованиями. Выступили с почином, которого у них никто не просил. Зачем раздувать ажиотаж? Конечно, мы должны были отреагировать. Проводить линию и не прислушиваться к мнению нельзя. Это ведь не дома за чашкой чая. Если бы мнение вышестоящих организаций было положительное, мы бы эту инициативу снизу широко провели. Прошу меня правильно понять.

Что ж, я понял. Инициативой снизу он признавал лишь то, что предписано сверху. Неорганизованный энтузиазм пугал его, внеплановая инициатива приводила в замешательство. А она иной и быть-то не может. Она всегда сверх приказа, всегда свыше плана, всегда больше того, что входит в обязанности людей. В этом величайшая сила всякого настоящего почина. В этом и незащищенность его: он для исполнения не всегда обязателен.

Какой-то роковой необязательностью была отмечена с самого начала поездка устьлабинцев в Сибирь.

Придя к этой обидной мысли, я вновь вернулся к своим спутникам по полету, мы все еще были в пути, даже по авиационным меркам он был неблизок — восемь часов. Где-то за Кемерово сибирские впечатления стали отходить у нас на второй план, и замаячила в их рассказах Кубань. Пусть Братская ГЭС дает миллионы киловатт энергии — честь ей и слава, а Усть-Лабинский район дает миллионы пудов хлеба — это, я согласен с Федором Степановичем, не менее важно. Он заговорил о своем колхозе, «по нашим местам средним», стал перечислять, что они строят, и ревниво следил, все ли я запишу: новую школу, жилые дома, нефтебазу, коровник, птичник, кормоцех, склад удобрений.

— Людей у нас богато,— продолжал он,— экономика хорошая, деньгами располагаем, и есть свой кирпичный завод: к августу все коробки будут стоять. И дело упрется в лес. Мы понимаем: трудно. Тем более надо Ташкент отстраивать, да и на Кубани было

наводнение — опять, значит, помощь. Так разве плохо, что мы к государству не с одним «дай»? Сожженный лес — это ж ничто, а получи его степные районы — это и хлеб, и культура села, и смычка.

Так и сказал: «смычка» — всплыло вдруг забытое слово. А Николай Павлович строил свои инженерные планы и даже на листке прикинул, сколько бригад послать за лесом, сколько отрядить машин, тракторов, автокранов, да сколько это будет стоить, и вышло, что лес так и так окупит себя... Все больше нравились мне эти двое, такие разные, но в чем-то главном схожие, и я подумал, что никакие они не «ходоки» и что «смычка» для них совсем не то, чем была она для их отцов. Люди колоссально выросли за годы советской власти, обрели истинную самостоятельность, и она нужна им сегодня не только для того, чтобы самим решать, где просо сеять, а где кукурузу — это само собой,— она нужна им для свободного проявления инициативы во всех областях хозяйственной жизни. Сама поездка их в город Братск есть в некотором роде знамение времени.

Мы простились в Москве, я пожелал им успеха и все надеялся, вернувшись в редакцию, что где-то какое-то колесико повернется не так и выйдет устьлабинцам разрешение на вывозку леса. Увы, и по сей день нет им никакого ответа. И тогда я отложил тему, за которой ездил в Сибирь, и взялся за эту тему — «инициативную» и «сверхплановую».

Три задачи ставил я перед собой.

Первая — помочь решению данного конкретного вопроса. Решить его обязаны товарищи из Иркутска и Братска, помянутые в очерке и не помянутые, и сделать это они должны, не теряя ни дня. Лето на исходе, и преступлением будет с их стороны сгубить лес, который можно спасти [1].

Вторая задача сложнее. Грядет Усть-Илимская ГЭС. Убрать со дна нового моря нужно четырнадцать мил-

---

[1] На третий день после публикации этого очерка Братский райисполком разрешил колхозам степного края вывозить лес с трассы Братск — Усть-Илим. Затем в Сибирь вылетел заместитель министра лесной, целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей промышленности СССР Н. Бочко. На месте было проведено обследование Братского моря.

«Министерство рассмотрело очерк А. Аграновского «Инициатива сбоку» и считает правильным,— гласил официальный ответ редакции.— Госкомитет Совета Министров СССР по материально-техниче-

лионов кубометров леса, и уже сейчас ясно, что лесники не успеют этого сделать. Министерство энергетики и электрификации СССР форсирует затопление, оттянув строительство железной дороги, которая необходима для вывозки древесины, а Министерство лесной, целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей промышленности СССР крайне нерасторопно организует заготовку леса. Не пора ли спросить строго с губителей народного добра? Впереди встает еще Средне-Енисейская ГЭС, где надо вырубить тридцать пять миллионов кубометров леса, впереди Богучанская ГЭС, где надо вырубить сорок миллионов кубометров... Разумеется, главная тяжесть этой работы ляжет на лесников, но если инициатива, о которой рассказано, утвердится в жизни, то тогда по почину усть-лабинцев им смогут помочь людьми и техникой колхозы многих безлесных районов страны. «Спохватываться» надо уже сейчас — потом, как показывает опыт, будет поздно.

И третья задача — дать читателям пищу для размышлений об инициативе, организованной и натуральной, привлечь к этим вопросам общественное внимание.

* * *

На фронтоне здания Братской ГЭС впечатано по камню: «Коммунизм — это есть Советская власть плюс электрификация всей страны». Надпись растянулась на полкилометра, буквы убегают, сокращаясь в перспективе. С одного берега видно только первое слово, с другого — только последнее, а такого места, откуда можно было бы охватить взглядом всю строку, нет. Но это не беда: мы знаем ее наизусть. Вот только не все ее понимают как надо. Иные будто и смотрят с одного берега весь свой век.

У Ленина в этой формуле каждое слово на месте. У Ленина от перемены мест слагаемых сумма бы изменилась. У него к Советской власти прибавляется

скому снабжению и наше министерство разрешили усть-лабинскому отделению «Сельхозтехники» осваивать древесину в водохранилище. При этом Иркутсклеспрому предложено по мере сброса древесины сплав ее и перевалку на железную дорогу возложить на предприятия комбината «Братсклес»...»

Таким образом, «инициатива сбоку» получила право гражданства, и с той поры сотни тысяч кубометров леса были спасены и вывезены колхозами Кубани, Украины, Крыма, Средней Азии.

электрификация, а не к электрификации — Советская власть. Значит, поворот в сознании миллионов куда важнее, чем само по себе наращивание киловатт-часов. И Советская власть есть, по Ленину, наиболее полное, наиболее последовательное осуществление демократии, то есть невиданный размах инициативы народа. И электрификация всей страны, по Ленину,— это не одни генераторы и турбины, но и конец деревенской темноты, и смычка города с деревней, и раскрепощение женщины, и всеобщая образованность... Все части знаменитой формулы насыщены у основателя нашего государства инициативой масс — той самой, которую он в «Великом почине» назвал героической.

Инициатива у нас обязательна. Она не может, не должна быть сбоку.

1966

ПОВЕСТЬ О БЕДНОМ МОТЕЛЕ

Мотель на Минском шоссе был открыт в начале 1963 года. Я видел, как он строился, и потому знаю его, можно сказать, с колыбели. Место выбрали с умом — на взгорье, в виду Москвы, при пересечении шоссе с кольцевой магистралью. Позади лежал яблоневый сад, впереди маячил в ясные дни шпиль университета, днем и ночью бежали мимо, кружили по асфальтовым восьмеркам машины. Как сказали мне сведущие люди, мотель, поставленный на таком бойком месте, должен дать государству солидный доход.

В первый год он принес семьдесят тысяч рублей убытка. Я думаю, это был единственный в мире мотель, который давал убытки и тем не менее не обанкротился, не вылетел в трубу. Впрочем, нет, не единственный. Точно такой же, открытый вскоре на Варшавском шоссе, принес за пять месяцев двадцать шесть тысяч рублей убытка. Почему? По какой причине?

Сведущие люди терпеливо мне объяснили, что, во-первых, это закономерная болезнь роста. Во-вторых, принимаются меры, чтобы излечить эту болезнь. А в-третьих, главная ее причина уже выявлена — штатные излишества.

Бедный мотель! Кровать приезжему здесь давало Управление гостиниц и высотных домов, кормил его трест вокзальных ресторанов, автомобиль ему чинил Главмосавтотранс, заправлял Главнефтеснаб. Каждое ведомство держало своего директора, у каждого директора был свой зам, свои бухгалтеры, кадровики, завхозы. Скажем, простыни выдавала кастелянша гостиницы, скатерти — кладовщица ресторана. Нельзя ли поручить все одной из них? Нельзя: другое ведомство. Ресторан держал двух разнорабочих, чтобы быстрее разгружать машины с продуктами. Но разве нельзя на это время (на полчаса в день) позвать рабочих с автостанции? Нельзя: другое ведомство. За ночь в мотель приезжало пять-шесть туристов, и номер им выписы-

вал дежурный администратор, а талон на обслуживание автомобиля — дежурный диспетчер... Понятно, что никаких доходов на прокорм этой оравы не могло хватить.

Глупость происходящего видна была издалека. Ее и видели те, кому видеть надлежит. Помню, в конце 1963 года я пошел в Мосгорфинуправление. Хотел, что называется, раскрыть финансистам глаза, а оказалось, все они знают, все понимают и даже проверяли специально деятельность мотелей. Изучали «объем работы» дармоедов, и зарплату их, и размещение: надо ведь было где-то всех посадить! «Кроме того,— писали в своих выводах фининспекторы,— в гостинице на Варшавском шоссе используется не по назначению номер под кабинет заведующего, в связи с чем потери в год составляют 936 рублей».

Все было ясно. Все разжевано. Даже и выводы все были сделаны. То, чего обычно добивается фельетонист, известно было наперед: о чем тут еще писать? Да и мелькали в печати упоминания о бедном мотеле,— я посчитал, что этого достаточно. Так сказать, самоуспокоился.

А недавно снова поехал на Минское шоссе. Что изменилось за этот срок? Изменилось вот что: в конце августа открылся летний кемпинг, принадлежащий «Интуристу». Еще одно ведомство обосновалось на том же пятачке, и отсюда следует, что к бывшим здесь директорам (а они все на месте) прибавился еще один, и опять у него свои бухгалтеры, кастелянши, завхозы и прочее. Кемпинг работал до 20 сентября, и вот первый итог: выручка — 567 рублей 63 копейки, месячный фонд зарплаты — 1683 рубля.

— Наша цель не извлечение прибылей,— сказали мне на этот раз сведущие люди.— Мы не гонимся за наживой.

— А за чем вы гонитесь?

— Наша главная задача бороться за дальнейшее повышение культуры обслуживания населения.

Оставим до поры этих благородных борцов и познакомимся с грубыми реалистами, которые гонятся за наживой. Одного из них я нашел в подвале «Грандотеля». В этом подвале, прежде пустовавшем, грубые реалисты сделали камеру хранения. Сколотили полки (затраты —

двадцать три рубля), посадили приемщика (зарплата — шестьдесят пять рублей в месяц), он берет у людей чемоданы и взимает гривенники. А зовут его Серафим Макарович.

— Что вы! — с убежденностью сказал он мне.— Очень даже выгодное дело. Отбою нет от клиента. Прямо скажу, золотое дно. Выручка — до двухсот в день. Ну, среднюю бери — сто рубликов. Так ведь из ничего! Не товаром платим — услугой. Теперь считай дальше: то бы он на чемоданах сидел, а то гулять пойдет, так? Тут тебе музеи, выставки в Манеже, кино и все подобное. И опять он будет гривенники растрясать себе в удовольствие и казне на пользу. Цепная реакция! Человек, если разобраться, только и глядит, куда бы ему деньги деть,— это каждому наглядно. А подвал что ж, от него за один прошлый год тридцать четыре тысячи рублей чистой прибыли. Доходное место!

Я слушал этого философа и финансиста, мы сидели с ним в окружении сумок, чемоданов, узлов, пахло по сезону яблоками, я думал о том, что самих этих слов «доходное место» давно уже не приходилось мне слышать. Камеру хранения в подвале сочинило «Мострансагентство» — объединение коммерческое, в своем роде уникальное. Его сотрудники и дошли до мысли, что создавать удобства для населения не только полезно и гуманно, но и в ы г о д н о — вот суть их скромного открытия.

Занялись они, к примеру, упаковочным делом. Мелочь, не правда ли? Что-то куда-то надо отправить, люди ищут фанеру, ищут бечевку, рогожу, гвозди. Агентство взяло на себя часть этих забот и в первый же год получило прибыль. Какую? Двести тысяч рублей. Затеяли обслуживание туристов. Не «интуристов» — это не новость,— а наших, доморощенных. В агентстве на Ленинском проспекте выделили закуток, поставили стол, повесили рекламу: путешествие по Черному морю, экскурсии по русским городам, прокат палаток, спальных мешков. «Почему вы занялись этим?» — спросил я. «Доходно,— так мне ответили.— Прибыль до тридцати тысяч в месяц». Открыли «бюро подарков» для тех, кто, живя далеко, хочет одарить своих близких в Москве. И уже в «Вечерке» начали появляться письма благодарных клиентов, крайне удивленных тем, что вот они попросили и им помогли и

даже никто не нахамил, а руководитель «Мострансагентства» Владимир Иванович Смирнов выразился по этому поводу так:

— Деньги лежат на земле. Наклонись — подбери.

Открытие, прямо скажем, не блистало новизной. Знаменитая контора Кука оказывает до двухсот семидесяти видов услуг, «контора Смирнова» могла предложить пока не больше тридцати видов. Множество еще было несовершенств в их работе, и жалобы имелись, но люди уже подбирали деньги с земли, они восприняли эти веяния, для нас новые,— тенденцию мне важно отметить.

Между прочим, в мотеле на Минском шоссе заведующая гостиницей Ирина Валерьяновна Савинова объясняла мне, что от нее мало что зависит. Номера все всегда заняты — какие еще могут быть доходы? Только в большие праздники пустуют номера, так это по всей стране так, командировочные привыкли встречать праздники дома. А Владимир Иванович Смирнов дал в один прекрасный день рекламу: «Кто хочет встретить Новый год в Ленинграде?» Шестьсот желающих объявилось тотчас, и он отправил их на автобусах агентства, которые иначе стояли бы зря, и они заняли гостиницы, обреченные на простой, и был у людей праздничный ужин, были поездки по городу, экскурсии в музеи. А наши предприниматели получили «из ничего», за одно лишь посредничество, две с половиной тысячи рублей чистой прибыли.

Возможно, кого-то из читателей коробит от этого голого практицизма, от этой нестыдливой расчетливости, но я хотел бы обратить ваше внимание на то, что грубые реалисты — они-то как раз и создают удобства людям. Вот ведь какая странная диалектика. Улыбка, за которую столько лет мы ратуем в сфере обслуживания, не может быть целью. Она — средство. Еще две цифры, и я перейду к выводам: за семилетку «Мострансагентство» предоставило населению тридцать два миллиона различных услуг и внесло в кассу государства десять миллионов рублей прибыли.

Вывод такой: скажи мне, какова твоя прибыль, и я скажу тебе, как ты обслуживаешь людей.

Эту же формулу можно доказать от противного: если нет у тебя доходов, значит, и людей ты обслуживаешь худо. Разумеется (не знаю, нужны ли здесь ого-

ворки), я не собираюсь мерить все чистоганом. С первых лет советской власти мы не извлекаем прибыли из больниц, не наживаемся на детских яслях, мы содержим на дотации музеи, картинные галереи и даже порой театры. Но шницеля на дотации — это, согласитесь, уже слишком. Между тем ресторан на Минском шоссе все эти годы не окупал себя.

А как насчет «дальнейшего повышения»? Что ж, попробуем разобраться и в этом. Смысл мотеля, сама идея его — в комплексном предоставлении услуг. Автомобилисту нужно починить, помыть, заправить машину, у него есть два часа свободного времени, он зайдет в ресторан, пострижется в парикмахерской, купит сувенир в киоске, отправит телеграмму — повсюду будет «растрясать гривенники». И всем это выгодно.

Более всего поражает в бедном мотеле то, что всем от этого содружества плохо. Ресторану, который план выполняет всего на семьдесят процентов, почему-то невыгодно кормить работников станции техобслуживания. Гостинице почему-то мешает парикмахерская, ее норовят передать другому (еще одному!) ведомству — какому-то ОБКО. Продавщица киоска тоже недовольна: плохо идет торговля. Но почему? Автотуристы во всем мире покупают сувениры. Какие туристы? — удивлена она. Нету их давно. Как это нету? То есть они есть, автомобилистов много, да не пускают их: номера дают только командировочным — тем, которым не хватило мест в Москве. Центробежные силы, раздирающие мотель, растут день ото дня. Границу между министерствами я видел своими глазами, уборщица провела ее мокрой тряпкой поперек вестибюля: «Наш пол — по почту, а там — ихний».

Я не хочу ругать этих людей, во всяком случае, всех не хочу ругать: просто они поставлены в такие условия. Оборотистость грубых реалистов можно, конечно, объяснить их личными дарованиями. Но дело-то в том, что дарования эти пришлись ко двору. Агентства перешли на новую систему планирования и экономического стимулирования, штаты они определяют сами, как расставить сотрудников — сами, шестьдесят процентов сверхплановой прибыли берут на свои нужды,— бедный мотель не может пока об этом и мечтать.

Под одной крышей сидят директора, а договориться на троих о самой малой малости — о какой-нибудь общей кладовке — не могут. Пишут друг другу письма:

«Директору ресторана. Несмотря на неоднократные беседы с Вами о предоставлении обедов рабочим станции техобслуживания, с Вашей стороны мер не принято...», «Директору станции. Просим Вас отпустить ресторану два листа фанеры. Оплату гарантируем...», «Заведующей гостиницы. В вестибюле имеется две туалетные комнаты, из которых в эксплуатации только одна. Вы свою держите на замке, в связи с чем на туалет ресторана падает основная нагрузка, приводящая к возникновению живой очереди. Убедительно просим Вас...»

Вот так примерно и обслуживают.

Объективности ради замечу, что мотель на Минском шоссе в целом уже рентабелен. Дает доход, хотя и скромный, гостиница. Ресторан выставил летом столики под тентом, выбросил «десанты» лоточников, и если в 1964 году убытки его составляли восемнадцать тысяч, а в 1965 году — восемь тысяч, то сейчас есть даже накопления — три тысячи восемьсот рублей. Лучше всех работает станция техобслуживания, где собрались толковые инженеры и умелые мастера. Они занялись окраской машин, открыли платную зимнюю стоянку автомобилей, первыми в Москве взялись регулировать развал колес и ценою всех этих героических усилий дали в прошлом году около девятнадцати тысяч прибыли. Если дело и дальше пойдет так, то, глядишь, к концу пятилетки гостиница, ресторан, кемпинг и автостанция догонят по доходности тот подвал, в котором побывали мы.

Но почему же, почему? Неужто это свойство наше — терять деньги там, где можно их находить? Неужели и впрямь бессильны мы изменить судьбу бедного мотеля?

Три причины мешали и мешают сделать это.

Первую из них я назвал бы канцелярски-бюрократической. Вы не думайте, пожалуйста, что нынешний штат был утвержден сразу и без борьбы. Почти год тянулась бумажная баталия. В одном из документов машинистка по ошибке вместо «станция технического обслуживания» напечатала «станция дорожного обслуживания», и канцеляристы вмиг заметили это и задержали регистрацию: три месяца пришлось доказывать им, что мотель это мотель. А того, что штат нелепо, бессовестно раздут, никто не заметил. Таковы таинственные законы бюрократической логики. Они, эти за-

коны, сделали то, что отвечать на газетную критику было попросту некому. Каждое ведомство ведало мотелем по своей вертикали, границы, разделявшие их, тянулись незримо вверх, потому и в финансовых органах, в Госплане, в Комитете по вопросам труда и зарплаты — повсюду кусочки мотеля подчинены были разным отделам. И сколько я ни ходил по кабинетам, все встречал людей с в е д у щ и х, но не встречал о т в е ч а ю щ и х.

Да они и боялись взять на себя решение вопроса — по причине сугубо практической. «Ну ладно,— говорили мне в автомобильном ведомстве.— Допустим, возьмем мы все в свои руки. И придет на базу какая-нибудь красная икра. Тут, конечно, ресторанный трест заграбастает все, а мотелю — шиш. И крутись!» Многие из моих собеседников в толк не могли взять, как это можно соединить такие разные предприятия: ведь у каждого своя специфика! Зав. штатным отделом городского финуправления сказал: «Как автомобилист может варить борщи? Это, уважаемый товарищ, был бы субъективизм», — и слово, как видите, подходящее нашлось. А пришел я в мотель, к непосредственным исполнителям, и все в один голос: чушь! Специфика? Так борщи будет варить тот же повар. Красная икра? Ресторан снабжается помимо треста, у него прямые договоры с поставщиками. Нет проблемы, есть застарелые предрассудки.

Тут мы подошли к последней причине, невысказанной, но, видимо, главной — причине нравственно-этической. Всем нам по душе широта, доброта, щедрость. Частнособственнические инстинкты, сильнее которых не было ничего в старом мире, мы, можно сказать, подрубили под корень. Но повсюду ли воцарились на их месте о б щ е с т в е н н о - с о б с т в е н н и ч е с к и е инстинкты? Не слишком ли широко разошлось у нас воззрение, что общее— это, мол, ничье. Именно в нем, этом воззрении, корни всех бед мотеля. Хозяев у него много, а он, если разобраться, ничей [1].

---

[1] Неожиданный отклик имел этот фельетон. Сейчас в мотеле один директор (вместо пяти), решить этот вопрос оказалось не так уж сложно. Но вот еще одно продолжение. По телефону меня разыскал директор Транспортно-экспедиционного агентства: «Напрасно вы, товарищ Аграновский, так расписали наши доходы от туризма».— «Но ведь это правда».— «Пишете о встрече Нового года в Ленинграде, а это только первый опыт...» — «Простите,— сказал я,—

Доходы им стали вдруг ни к чему, и прибыль их смущает. А почему, собственно? Люди с охотой заплатят за услуги, и спасибо скажут — были бы услуги. Откуда эта застенчивость? Вот уж и газеты пишут, что прибыль не есть категория, чуждая социализму, а иные деятели признают ее от силы как новую форму учета. Дескать, раньше считали по валу, теперь будем считать по прибылям, но это не окончательно, не всерьез, а так — для калькуляции... Честно говоря, я и сам, работая над фельетоном, преодолевал в себе некую внутреннюю неловкость. Оговорки вписывал. Лозунг практицизма, как отмечал Ленин, никогда прежде, до захвата пролетариатом власти, не был популярен среди революционеров.

А нужен нам нынче практицизм? Еще бы! «Главным и очередным,— писал Ленин в марте 1918 года,— является теперь лозунг именно практичности, именно деловитости». С этой точки зрения — а она сейчас актуальна, как никогда,— проблема бедного мотеля совсем не мелочь и не частность. И надо ее решать, и есть кому решать. Есть хозяин, который вправе разрубить гордиев узел, завязанный любыми ведомствами. Этот хозяин — Советская власть.

Есть важное экономическое понятие — платежеспособный спрос населения. Он у нас растет в городе, растет очень быстро, чего не было прежде, и в деревне. Говоря попросту, больше денег стало у людей, а будет еще больше, потому что поставлена задача повысить жизненный уровень всего народа. Так вот деньги эти, платежеспособный спрос, государство должно покрыть товарами и услугами. Иначе мы концы с концами не сведем.

Плюшкин смешон — каждому ясно. А ведь из него вышел бы неплохой начальник базы Главутиля. Скупой рыцарь нелеп и страшен, а худо ли иметь на каждом элеваторе по скупому рыцарю. Чтобы он там, как говорится, над златом чахнул, сберегая каждое зер-

---

чем вы-то недовольны? Я ведь не критикую вас, а хвалю».— «Да,— сказал он.— Вам легко говорить, а ко мне уже приходили из совета по туризму, интересуются...» Тут я понял наконец: боятся конкуренции? И после, видя рекламу об экскурсиях в Суздаль, Владимир, Новгород, о встречах Нового года в Таллине, Риге (их проводил уже совет по туризму), я улыбался про себя. Совсем не худо, когда две организации спорят, которая лучше обслужит нас. Пусть будет такая конкуренция.

нышко. «У всех одно на языке — деньги, деньги, деньги!» — знаменитое это восклицание Гарпагона не вызывает отзвука в нашей душе. Но что поделать, деньги и нам приходится считать, а значит, нужны радетели общественного добра, нужны талантливые коммерсанты, титаны и гении финансовых дел. Неужто же, поднатужившись, мы не найдем хотя бы для мотеля, стоящего у ворот Москвы, одного — больше пока не нужно,— одного оборотистого человека с размахом, чутьем, воображением?

И тогда бедный мотель станет богатым.

1966

УСТОЙЧИВОСТЬ

В городе Ростоке на берегу Балтийского моря я не пошел на знаменитые верфи. Миновал порт, рыболовные суда, заводы, электронно-вычислительные центры. Не без сожаления прошел я мимо этих объектов, для журналиста заманчивых, и направил свои стопы в сберкассу. Кто куда, а я в сберкассу.

Мне всегда казалось, что ничего нет консервативнее сберкасс. Ну что тут можно придумать? Зажечь неоновый плакат: «Храни излишки не в пивной, а на сберкнижке»? Или пальму нарисовать: дескать, накопил — на курорт укатил? Если нет у человека денег, никакими призывами не завлечешь его. А есть — все равно понесет в сберкассу. Куда еще?

Главная сберкасса Ростока, мы бы сказали «головная» (у нее в городе и районе 27 филиалов), занимала добротный старый дом. Вообще я заметил в этой поездке по ГДР: сберкассы и банки, где только можно было, оставались в старых помещениях. А если и в новых, то мебель была дубовая, столетняя. Финансы любят устойчивость. Финансы боятся перемен. Девальваций и всего такого прочего.

— Задача у нас одна,— сказал мне Герман Беккер, директор сберкассы,— увеличить приток средств.

— А что вы можете для этого сделать?

Простая вещь: они облегчили процедуру выдачи денег. Выдают прямо по книжке, а вся писанина — вечером, без клиентов. Очередей нет. По своей книжке вы можете получить деньги в другой сберкассе. В другом городе — тоже можно. Директор вправе дать кредит частному лицу. Я спросил, как это делается, и Беккер, седой, веселый человек, с охотой разыграл со мной сценку: «Вы будете наш клиент».

— Значит, вам нужен кредит? Поздравляю, хорошая идея!..— Он усадил меня в кресло, придвинул сигареты.— Сколько? Пять тысяч? Семь?

— Семь,— сказал я.

— Отлично. Женаты ли вы? Сколько детей? Какой у вас заработок? — Он вел подсчеты на листке.— Так... Выходит, кредит на пять лет. А что вы хотите купить?

— Моторную лодку,— сказал я.

— Мы возьмем с вас шесть процентов.

— Почему так много? Я несимпатичен вам?

Беккер рассмеялся, это показалось ему остроумным.

— О! Нет, разумеется. Но лодка не есть предмет первой необходимости.

Оказалось, кредит — инструмент тонкий. Эти «банкиры» придают ему социальную окраску. Они могут взять шесть процентов, и три, и вовсе не брать процентов. И зависит это от заработков семьи, от состава семьи (многодетным — льгота), от того, что вы намерены купить.

— А если я вас обману? Скажу, что деньги нужны на мебель первой необходимости, а куплю все-таки лодку.

Беккер очень громко рассмеялся, это показалось ему верхом остроумия.

— Мы ведь сами будем оплачивать ваши счета.

Теперь цифры, они тут неизбежны. Общая сумма вкладов в городе растет: 1951 год — 12,5 миллиона марок, 1956 год — 60 миллионов, 1963 год — 198 миллионов, 1966 год — 369 миллионов... Я записал все аккуратно под диктовку директора, а после подумал, что такой скачок не объяснишь одною оборотистостью финансистов. Не отходя от кассы, я мог судить о делах верфей, заводов, строек Ростока. Надо полагать, дела идут неплохо, планы выполняются, жизненный уровень в республике идет вверх. (Разумеется, при том условии, что услугами деньги покрыты и товары в магазинах есть, в чем тоже я убедился). В этом суть, а финансы — всего лишь зеркало, они светят отраженным светом.

— О да! — легко согласился Беккер.— Но в хорошем зеркале отражается многое. От нас тоже кое-что зависит, и я рад, что вы приехали изучать финансовое дело.

Такова моя тема. Я выбрал ее потому, что как раз сейчас в Германской Демократической Республике идет перестройка финансов. Не канцелярская реорганизация, не сокращение штатов (число кассиров в Рос-

токе, напротив того, пришлось увеличить), а именно перестройка всей финансовой системы.

Нам предстоит сложный разговор.

Может быть, не все знают, что в ГДР на новую систему хозяйствования переведены уже все заводы, все стройки, все министерства. Они провели перестройку четко и быстро, без суетливости и без промедлений,— и теперь, как логическое продолжение ее, начата реформа финансов. В чем ее суть?

Все здесь помнят девиз бывшего министра финансов ГДР Румпфа, как бы высеченный незримо над дверями банков страны: «Мы должны работать так, чтобы каждый, кто идет к нам за деньгами, семь раз отвернул от двери». Новый министр финансов Бём судит иначе: «Не только давать деньги, но предлагать, навязывать, если марка вернется десятью марками».

У кесаря было два казначея,
Один платил, другому — платили...

Это начало известного стихотворения Гёте, и, видимо, не зря оно вспомнилось мне. Бывший министр пользуется большим уважением в стране. Первые деньги в кассу нового демократического государства пришлось добывать жестокой экономией, и они были добыты — вот заслуга Вилли Румпфа. В ГДР не говорят, что прежде вся финансовая политика строилась неправильно. Но сегодня по-старому уже нельзя, и это тоже понимают все.

Начну с главного — с бюджета. Как водится, превыше всего ставили финансисты заботу о госбюджете, и он рос в ГДР — неуклонно, из года в год,— и вдруг понизился. «Спад» был заметен: несколько миллиардов марок. Между тем страна не обеднела; в докладе на VII съезде СЕПГ приводилась такая цифра: прирост национального дохода в 1966 году был в три раза выше, чем в 1962 году.

Объяснение простое: выросли фонды народных предприятий. Раньше все их доходы поступали в бюджет, все капиталовложения — из бюджета. Завод все отдавал родному государству, но, чуть что, бежал к тому же государству: дай! Теперь эти средства повернуты от ворот госбюджета: заводам и объединениям оставили большую часть прибыли. Но денег из казны им уже не дают.

Заводы сами должны заработать свой рост.

В Дрездене я был в мебельном концерне — объединении 43 народных предприятий. В 1965 году они получили из бюджета 11 миллионов марок, в 1966 году — 2,8 миллиона, а в нынешнем 19 миллионов заработали сами. От государства ни пфеннига. «Не нужно»,— сказал директор по-русски. Заводы перешли к самофинансированию, сами обеспечивают расширенное воспроизводство. Миллиарды никуда не делись, они тратятся на те же цели, это те же народные деньги... Но тогда какая разница?

В Берлине я вел об этом разговор в объединении народных предприятий по электронике и вакуумной технике (в нем 25 заводов, 42 тысячи рабочих). Коммерческий директор д-р Шнайдер сказал, что разница огромная.

— Принципиальная! — сказал он.— Она, понятно, не в том, что прибыль я положу в карман, я не владелец концерна. Но прежде деньги варились в общем котле и возвращались к нам обезличенными, «ничьими», а теперь они — наши. Ну, скажем, мы просили ассигнований на новый цех или на покупку оборудования. Нужно было только обосновать на бумаге, что затраты не чрезмерны и принесут эффект. Откуда деньги — не наша забота. Иногда выяснялось, что затраты все-таки чрезмерны, а эффект не так уж велик,— платило государство. Мы были иждивенцами. Теперь, если мы пустим цех до срока,— наша прибыль. Затянем — наш убыток. Само собой, что это сказывается на зарплате каждого работника.

— Понял,— сказал я.— И все же, что будет, если вам не хватит собственных средств? Просчеты ведь и теперь возможны. Опять запросите бюджетных вложений?

— Зачем? — сказал д-р Шнайдер.— Тогда мы пойдем в банк за кредитом. А кредит надо возвращать.

...Короткое отступление — для тех, кому скучна эта механика. Финансы всегда были за семью замками от масс. Такова традиция, и хотя идут теперь открытые дискуссии, многие в это не очень вникают. Другое дело повышение (или понижение) налогов, цен, зарплаты, пенсий — это волнует всех. Вот я и хочу сказать, что любые перемены такого рода — они и есть итог «скучной механики». Потому, если вы хотите понять,

откуда что берется, то стоит вникнуть. Кстати, партия стремится в ГДР к тому, чтобы финансами занимались не одни финансисты, хочет вершить «тайное тайных» на глазах у масс, добивается гласности. Мы еще вернемся к этому, а пока отправимся в город Галле, в государственный банк.

Сумрачная тишина, шелест бумаг, негромкие разговоры. Только в одном из отделов, в кредитном, я вижу молодых работников, во всех остальных — люди солидного возраста. Опять панели из мореного дуба, тяжелые с резными филенками двери, цветные витражи на окнах. За окнами — городская ратуша, бронзовый Гендель, старинный собор... Да, финансы любят устойчивость.

Зигмунд Готшсман, директор банка, ведет меня по деревянной лестнице, которая должна бы скрипеть, но почему-то не скрипит. Семнадцати лет он пришел сюда курьером, выбился в счетоводы, стал кассиром, у него не было папы-банкира, и потому он поднимался, не минуя ни одной ступеньки. (Между прочим, тот же путь прошел Беккер из Ростока: тоже начинал мальчиком на посылках.) Сейчас Готшсман озабочен и хмур. Ему подчинены 2300 финансистов, и у всех у них горячие дни.

Мы беседуем в кабинете директора. Каким должен быть нынешний «социалистический банкир»? Готшсман отвечает обстоятельно: «Эрстенс, цвайтенс, дриттенс...» Во-первых, идейным: он должен понимать сущность новой политики партии. Во-вторых, грамотным: нужны знания в области экономики, финансов, кибернетики, социальной психологии. (Замечу в скобках: когда партия ставит задачу, что надо учиться,— немцы действительно учатся. Вся республика садится за парты, даже министров освобождают на полгода, и они слушают лекции, пишут работы, сами пишут и получают аттестацию. Без фанаберии, без чванства. Впрочем, тут особая тема.) Третье: финансист должен умело хозяйствовать. Отдел кредитов не случайно «помолодел»: перестройка прежде всего коснулась кредитных отношений. А кассиры — старики, тут опыт в цене. Раньше главными качествами финансиста были строгость, честность, педантизм. Это все не отменяется, но теперь на первый план выходят иные качества — инициатива, смелость, предприимчивость.

Трудно работать? Готшсман вздыхает: трудно. Но делается это все не для того, чтобы прибавить «банкирам» седых волос. Жизнь требует. Он не хотел бы, чтобы сложилось впечатление, будто все идет гладко. Задачи — новые, привычки — старые. Заводы все еще видят в финансисте чиновника, а не делового партнера. Труднее всего преодолеть идею о «поддержке общества». Мы, мол, государственное предприятие, и, значит, что бы ни стряслось, государство нас не допустит до краха.

— Но это действительно так,— говорю я.— Вы ведь не можете разорить завод.

Готшсман улыбается. У них был такой случай: электродвигательный завод в Дессау срывал поставки, вместо 22 миллионов прибыли сделал 9 миллионов — словом, «разорялся». Банк послал туда своих экспертов. Вот, кстати, еще одно требование к финансисту: он должен знать технику, основательно изучить «свою» отрасль. (После я говорил с д-ром Дитрихом, заместителем министра финансов. Его отрасль — сельское хозяйство, он сам из крестьян, мать его и сейчас работает в деревне, он и диссертацию защищал по кредитованию артелей. Мне он сказал: «Я, понятно, не стал выдающимся агрономом, но, во всяком случае, меня трудно обмануть».)

— А кредит в Дессау вы дали?

— Дали,— ответил Готшсман.— Десять миллионов марок. За десять процентов. Но дали не в тихом кабинете, а публично.

Вот она, гласность: собрался коллектив завода, и директор принародно должен был объяснить, как он дошел до жизни такой, для чего нужны эти деньги и что он намерен сделать, чтобы вернуть долг. Выступали инженеры, выступали рабочие. Потом слово взял директор банка: «Мы не собираемся наживаться на процентах, как это делают капиталистические банки. Но деньги стоят денег, и мы тоже не можем бросать их на ветер. Через три месяца проведем проверку. Если намеченный план будет выполняться, возьмем с вас только пять процентов. На полмиллиона меньше».

— А могли вы не дать им денег?

— Конечно,— сказал Готшсман.— Дело не в том, дать или не дать. Мы и сами предлагаем, когда они не просят. Дело в том, чтобы был эффект. Могли бы

платить им только зарплату. Могли потребовать поручительства от министра. Это все мы решаем. Сами.

Я понял: тишина в этих залах обманчива. Все бурлит сейчас, грядут новые перемены, они уже подошли к рубежу: с 1 января 1968 года в стране произойдет слияние госбанка и стройбанка. Отныне заводы будут иметь дело с одним партнером — деловым банком. Он и сам будет переведен на хозрасчет, чтобы благополучие финансистов зависело от их оборотистости. Предполагается даже дать этому банку фонд риска, определенный процент риска... Я понял: устойчивость не в том, чтобы сегодня все было, как вчера. Устойчивость в том, чтобы все время становилось лучше.

Иду к министру финансов. У Чехова в одном из писем есть такие строчки: «Как скучно быть министром! Мне так кажется...» Зигфриду Бёму не скучно. Огромная махина пришла в движение, рушатся многолетние представления, трудностей уйма, ответственность колоссальная. А Бём молод, ему 38 лет; это вообще характерно, что финансами в ГДР ведает самый молодой министр.

В сущности, у меня один вопрос к нему: как осуществляется теперь централизованное руководство? Я уже убедился: решение многих вопросов, бывших до этого прерогативой центра, действительно отдано на места. Но что же в таком случае решает само министерство?

Бём выслушал вопрос, закурил.

— Я понял вас,— сказал он.— Иногда думают: чем больше инициативы снизу, тем меньше планового начала. Это неверно. Растет не только демократизм, растет и централизм. Количественно мы держим в своих руках меньшее (уже не распределяем каждый грош и каждую гайку, что, впрочем, сейчас и невозможно), но качественно — держим все наиболее важное.

По-прежнему обязанности перед государством — первая заповедь любого предприятия. Нужды здравоохранения, культуры, обороны мы при всех условиях должны обеспечить. Но сегодня я уже не могу думать только о бюджете. Перед моими глазами и второй круг — товарно-денежные отношения. Точка связи, пересечения этих двух кругов — нормативы, определяющие ту часть прибыли, которую заводы вносят в бюджет. В разных отраслях они различны. Это и есть

рычаги, которыми мы регулируем темп развития отраслей.

Конечно, административные методы проще. Взять все подчистую у предприятий, а потом распределять: сталеварам — столько-то, пивоварам — столько-то. И сразу видно: план! Куда труднее привести в действие экономические рычаги. Но без них уже нельзя. Видимо, на первых порах нам придется нормативы ужесточить, чтобы иметь запасы. Однако какую бы часть прибыли мы ни брали с заводов — двадцать процентов или сорок процентов,— это определяется надолго. Нормативы должны быть обоснованными и стабильными.

У нас сильная инспекция, и если кто-то нарушит финансовую дисциплину, мы тотчас вмешаемся. Но если нарушений нет, мы не имеем права вмешиваться. Контроль — да, анализ — да, но не мелочная опека. До сих пор в конце года мы забирали неиспользованные фонды в казну. Потом в двух отраслях провели эксперимент: оставили эти деньги заводам. И убедились: расходуются они более разумно. С первого января шестьдесят восьмого года вводим этот порядок повсюду.

Что еще «остается» министерству? Финансово-экономические прогнозы. Надо предвидеть, а не тогда заседать, когда, как говорят у нас, ребенок уже упал в колодец. Сейчас наши товарищи сидят в рабочих группах по электронике, атомной энергетике и т. д. Идет разработка прогнозов по системе образования, пенсионному обеспечению, развитию науки. Конечно, с точностью до одного миллиона нам не уловить, но до пятидесяти миллионов — обязаны. При размере бюджета в 1975 году около ста миллиардов этого уже достаточно.

— Хорошо,— сказал я.— А что, если бюджет не сложится?

— «Дополнительных заданий» все равно не будет,— сказал министр.— Заводы не должны платить за наше неумение.

— А если не ошибка? Выявилась новая потребность.

— Должны быть резервы. Если я хочу всерьез осуществлять принципы новой экономической системы, «латание дыр» недопустимо. Это не планирование.

— И все-таки, что вы практически сделаете, если вдруг появится «дыра» в бюджете?

— Финансист не пожарная машина,— сказал Бём. Его темные глаза смотрели на меня почти сердито.

— Знаете, что самое трудное, — сказал он.— Контролировать себя. Легче каждый день повторять: «Я за решения партии», чем каждый день проводить их в жизнь. Мешают привычки, сидящие в нас. Помню, мы ночами спорили о прибыли, о кредите: возможно ли это при социализме? Нам очень помог опыт Советского Союза. Теперь споры отошли — предубеждения живы... Что ж, не надо пугаться. Не надо останавливаться на полпути. Надо доводить дело до конца.

Социализм стал наукой, стал живой практикой. Значит, и относиться к нему надо, как к науке, как к практике. Надо его изучать.

Содружество крепнет, вместе с обменом в области экономики растет обмен идеями. Финансисты ГДР, приступая к разработке своей новой системы, весьма внимательно следили за дискуссией, которая велась у нас. Они, в частности, переняли наш опыт расчетов со строителями, когда заказчик уже не платит за «незавершенку», а только за готовый объект. В СССР на эту систему переведено 30 процентов жилищного строительства, в ГДР — все строительство, в том числе и промышленное. Но почему так?

Потому прежде всего, что наши «30» во много раз больше, чем их «100»,— совсем другой масштаб. У них, как мы видели, действующие заводы сами зарабатывают свой рост. А как новостройки? Тут исключение: их финансируют из бюджета. А велико ли исключение? Такие объекты насчитываются десятками. У нас их сотни. Как говорят физики, на порядок больше. Эксперимент в ГДР наиболее чистый: маленькая страна, 17 миллионов населения, силы компактны, связи налажены. Бём мне сказал: «Нам легче. Когда на юге страны что-то не ладится, я на машине доберусь туда за четыре часа».

Надо принять во внимание и такую трудно поддающуюся учету категорию, как национальный характер. Возможно, кто-то из читателей, узнав о публичной выдаче кредита, подумал, что это некое торжественное мероприятие. Нет, для немецкого рабочего такие собрания не проформа. Я был в гостях в одной

семье и видел *хаузхальтбух* — книгу домашнего бюджета. Хозяин дома охотно давал пояснения. Он и жена вкладывают в общие расходы определенную часть зарплаты — эти «нормативы» вполне стабильны. Оба откладывают сбережения — по пятьдесят марок в месяц. У него вклад больше. Почему? «Я на девять лет старше. Я раньше начал». Средства на питание все у жены, но она записывает каждую трату. А он покупает что-нибудь в дом? «О да! Приношу жене, даю ей чек, она записывает в хаузхальтбух и возвращает мне деньги». Этот человек крайне был удивлен, узнав, что я живу иначе.

Ясно, что, привыкши дома к такому порядку, они и на работе считают деньги. И это не могло не сказаться на успехах финансовой реформы... Однако что предлагаю я? Хочу ли я, чтобы и мы изменили свой семейный обиход? Нет, хотя, наверное, стоило бы и нам поучиться, особенно молодежи, планировать личный бюджет — это совсем неплохо. С другой стороны, новый строй и в ГДР меняет людей: многие перестали копить «на старость», и деньги тратят не столь педантично, и живут веселей. А у нас всегда были другие традиции, и мне по душе они, и даже некая безалаберность в расходовании своих денег (накормили гостей до отвала и к соседу — за «трояком» до получки) — даже это мне симпатично. Но уж в расходовании денег, которым не ты хозяин, в счете народных, государственных денег,— тут уж будь немцем.

С 1957 года в ГДР новые деньги. В оборот ввели четыре миллиарда сто миллионов марок. Сейчас в обороте около шести миллиардов. Значит, количество денежной массы увеличилось в стране на пятьдесят процентов. А количество товаров и услуг увеличилось за этот срок на сто процентов. Марка крутится, чаще ходит через банк, работает в поте лица. Марка подвижна — курс стабилен. Это и есть устойчивость.

Им легче, слов нет. Но если даже в небольшой стране невозможно стало распределять сверху каждый грош и каждую гайку, то при наших масштабах и просторах это и вовсе затруднительно.

Маленькой стране легче.

Большой — нужнее.

1967

ТРУБА

Человек не способен уничтожить то, что создано его руками. Сегодня сделать, завтра сломать и снова сделать и опять сломать. Люди не пригодны к сизифову труду. В старину попов за воровство, за пьянство приговаривали толочь воду — об этом есть у Герцена. И они брали ступу и толкли, и хоть работа эта не из пыльных, а, говорят, сходили от нее с ума. Заставить человека, разумного и свободного, делать бессмыслицу — задача неимоверно трудная.

Однако на современном уровне развития техники удалось решить и эту задачу. С помощью специализации и разделения труда. Один Сизиф в первую смену вкатывает камень в гору. Потом во вторую смену приходит другой Сизиф и скатывает камень с горы.

И все довольны.

Специализация тут, как видите, совершенно необходима. Дорожники, проложив новую дорогу, не станут ее ломать. Но пришлите электриков, и они, что называется, с открытой душой выроют яму посреди мостовой и опустят свой кабель, а следом явятся водопроводчики и выроют свою яму, для своих нужд. Эту работу по принципу «не рой другому яму» я наблюдал не раз. И думал: почему возможна она? Прежде, до этой поездки, у меня был простой ответ: потому, что каждой бригаде оплачивают все сызнова — рытье и засыпку, битье и заливку. Теперь я знаю, что не в этом дело. Не только в этом.

Трубу укладывала бригада Лузгина. Были в ней комсомольцы-добровольцы, были демобилизованные солдаты, были местные, вербованные и даже один «условно-досрочный»: его выпустили до срока, а за что сидел, он не любил говорить. Работал, впрочем, хорошо, как и все в бригаде. Дармоеды в ней не держались. Сам Лузгин был хмурый сибиряк, худой и бородатый. Говорить он был не горазд, но дело знал, и его слушали.

Они работали в тоннеле, от этого им было особенно тяжело. Тянули на себе, как бурлаки, километровый трос, обвязывали отрезки стальных труб по три-четыре центнера весом, после этого в тоннеле урчала электролебедка, и с жутким скрежетом, рассыпая искры по бетонному полу, труба уползала в сумрачную глубину. Там кончалась механизация, там ей не было места. «Ломом давай!» — «Еще раз, легче...» — «Руки, руки береги!» — «Еще раз взяли!» — «Так... заваривай». Они знали, что задание срочное, народ подобрался артельный, работа ладилась, и оттого, что она ладилась, было хорошее настроение у бригады, и дело шло еще лучше.

Вообще, я должен заметить, расхоложенность, расхлябанность, перекуры и прочее порождаются чаще всего внешними причинами. Если на участке имеется все, что нужно для дела, если нет повода болтаться и есть возможность заработка, людям невозможно, стыдно, глупо не работать. Я забыл сказать: в ту пору бригада Лузгина отказалась от выходных.

К исходу третьей недели они укладку в основном закончили. На металлических «этажерках» в несколько ниток вытянулись под землей прямые чистые трубы, и зрелище это радовало глаз, как радует всякая на совесть сделанная работа. Но тут начальник участка сказал бригадиру, что трубы двух диаметров (337 и 89 мм) надо разрезать на куски и выбросить.

— Почему? — спросил Лузгин.

— Будем заменять.

— Ясно! — сказал Лузгин, и желваки у него на скулах заходили.— А почему раньше об этом не подумали?

— Ошибка проектной организации... Ребятам скажешь, на заработке это не отразится.

Резать послали Кешу Бурдукова, классного бензорезчика. Человек он молчаливый и материться не стал. Он повернулся и пошел, но, как говорили мне после, «лицо у него было!». И все шли в тоннель, как на похороны. А резать — что, отвернул Кеша краны, отрегулировал струю и, чуть отступив от шва, одним движением — по живому, по сделанному... Эх!

Главное — тут не вышло разделения труда. Люди были те же, время — то же. Пройди хоть полгода, и они смогли бы объяснить себе (или принять объяснение), что переделка эта нужна, благотворна. А тут даже

объяснять им никто ничего не стал. Просто вышел новый приказ, и его надо было, как выразился Лузгин, *безразговорочно* исполнить. Без разговоров, однако, не обошлось, и в итоге послано было письмо в газету:

«Дорогая редакция! Мы строители БРАЗа — Братского алюминиевого завода. Это один из гигантов пятилетки, и мы делаем все, чтобы выстроить его в срок. Но нам мешают бракоделы, проектирующие завод.

Взять хотя бы последний случай с бригадой А. Лузгина. Пропал труд 10 человек в течение 20 дней, пропало 340 погонных метров стальных труб. А кто допустил? Ответ был, как всегда, невразумительный: «По вине проектной организации».

Нас, рабочих, такие понятия не устраивают, так как нет ничего более оскорбительного, чем переделывать свою работу и даже не знать, по чьей вине. Задумался ли кто-либо, как это расхолаживает людей в моральном отношении? Некоторые говорят, что, мол, шуметь нечего, поскольку все оплачивается бригаде. И за монтаж платят, и за демонтаж. Но не хлебом единым жив человек. Мы сознательные рабочие, и наш труд должен быть только созидательным.

Какие у нас предложения? Пусть разыщут виноватого и пришлют на стройку, чтобы мы на него посмотрели, а он — на свою стряпню. Может, сам ума-разума наберется, когда поговорит с рабочими.

Просим «Известия» проверить все факты и выяснить, кто именно был у нас виноват...»

Это задание читателей и привело меня в Братск. Я увидел могучую стройку. В тайге вырастал завод, которому предназначено быть крупнейшим в мире. Первый из корпусов тогда готовили к пуску, второй заканчивали, дальше вздымались к небу колонны третьего. И были эти строения невообразимо огромны и воистину хороши. Но я-то, на беду, должен был заниматься частностями, которые мешали великой стройке стать еще более великой.

Да, сама по себе труба — частность. Это надо сразу сказать. Но, проверяя «все факты», я узнал, что, пока

строились великолепные корпуса, проект менялся по меньшей мере трижды. В 1964 году строители получили 176 листов монтажных чертежей, из которых, как писалось в акте, «было 123 случая аннулирования и 168 случаев дополнения». Переделки по всем объектам продолжались и в 1965 году, и в 1966-м. «Из-за изменения конструкции ошиновки,— читал я в другом акте,— имели место бросовые работы на сумму 90 тысяч рублей». Сам этот термин — бросовые — стал привычен на стройке. Бросовые конструкции, бросовые плиты, колонны, панели: пока их сделали по чертежам, пока смонтировали, чертежи изменились. Этих неликвидов скопилось по всему Братскгэсстрою — на 1 миллион рублей.

Тут уж не скажешь «мелочь», но истинного представления об убытках и эти цифры не дают. Сбит темп, потеряно время — вот главный убыток. Нет порядка — беспорядок тоже дорого стоит. Изрыта вся земля вокруг корпусов, нет дорог, мерзлый грунт (40 000 кубометров) приходится долбить вручную. А все потому, что чертежи подземных коммуникаций, с которых по-умному надо все начинать, приходят почему-то последними и меняются бесконечно.

Вот, скажем, чертеж № 705 437, на котором изображена теплосеть. Лист вышел некогда из рук проектировщиков красивым и чистым. Потом пошли дополнения. «Исправленному тушью верить». Поверили. Стали рыть траншею, укладывать бетонные лотки. Новая резолюция красными чернилами: «Чертеж № 705 437 без индекса «А» не действителен». Выкинули часть лотков, иначе повели трубу, тянули ее, тянули,— уперлись в кабельный канал. Опять переделка: фиолетовый индекс «Б»... «А» и «Б» сидели на трубе. «А» упало, «Б» пропало. Спрашивается: кто ответит за это безобразие?

Вначале мне казалось, что обнаружить виноватых будет легко. Но, посмотрев один такой чертеж, другой, третий, я понял, что и у проектировщиков одни катили камень в гору, другие — с горы.

Почему?

Первая причина — какое-то неистребимое желание сэкономить на проекте. Он делался в Ленинграде, в ВАМИ — Всесоюзном алюминиево-магниевом институте; впоследствии его передали в Иркутск, филиалу

ВАМИ. Стоил проект очень дешево и выпущен был очень быстро. Втрое дешевле и вдвое быстрей, чем аналогичные проекты за рубежом. А коль уж нет возможности семь раз отмерить, то и приходится потом резать семь раз.

Вторая причина — занижение сметной стоимости завода. Болезнь тоже застарелая, сметы у нас занижают давно, занижают повсюду, но даже на этом фоне алюминщики выглядят уникально: они ошиблись на двести миллионов рублей! И я не для оправдания авторов неверного проекта, а только объективности ради добавлю, что смету дважды проверяли эксперты и срезали ее (заниженную) еще на 5,6 процента.

Чертовски долго строился этот завод — вот еще одна причина. Поневоле поверишь в роковое число: алюминий в таблице Менделеева стоит под номером 13. Чертежи года два просто лежали на полке, потом строители медлили, потом раскачивались и только в прошлом году впервые выполнили план. Пуск завода по сравнению с первоначальным сроком отодвинулся на три года — проект устарел, зачах на корню. Вот и делите теперь вину между проектировщиками, экспертами, строителями и, скажем, заказчиками (дирекцией строящегося завода), которые с удивительной щедростью оплачивают любые переделки. И за нашу трубу заплатили они из государственного кармана.

Я не ставил своей задачей, да и не смог бы разобрать все беды проектного дела — это тема особая. Но разве не ясно, что плохо, неверно срабатывает здесь сам экономический механизм. Когда выясняется такая «труба», можно и должно реагировать по-всякому. Можно критиковать виноватых, можно дать им выговор, понизить в должности, вовсе снять их с работы. Но главное должно произойти автоматически, само собой: они обязаны покрыть убытки. Вылететь в эту самую трубу [1].

---

[1] После того как выступили «Известия», редакция получила ответы из Госстроя СССР, где проведен был анализ причин увеличения сметной стоимости данного объекта, и от иркутского филиала ВАМИ, который сообщал, что статья обсуждалась на производственном совещании и что «конкретные виновники получили взыскания». Но главное событие, которое действительно решало сложную проблему, произошло позже, когда Совет Министров СССР принял постановление «О материальной ответственности предприятий и организаций за невыполнение заданий и обязательств»:

«...Установлена материальная ответственность за низкое качест-

Размышляя обо всем увиденном, я все тверже укреплялся в мысли: задание рабочих надо выполнить до конца. При мне бригада перекладывала трубу,— я видел их в тоннеле. Будто и с усердием работали люди, а без яркости. И все у них что-то не ладилось, все чего-то не хватало, во время очередного перекура и вышел у нас разговор. Николай Григорьев, тот самый «досрочный», сказал: «По новой класть — другое ж дело!.. Если б еще один случай, а то всю дорогу: клади — вынай! Мотаем друг у друга нервы на кулак». Андрей Беличенко, веселый парень из Умани: «Я сюда идейно приехал. Братск! Если кто вам скажет, что рабочему человеку безразлично, где быть да что делать,— не верьте. Мы в самые морозы торчали здесь, потому — надо. А теперь кладем трубу, а веры нет. Может, и этот чертеж враный». Володя Ножкин, разбитной москвич: «Гори оно все синим огнем! Наше дело маленькое: бери больше — таскай дальше. Я лично усугублять свою жизнь из-за всяких *агрегадов* не намерен. Мне абы гроши платили». Но и он так не думал. Эта его бравада была как бы самозащитой от бессмыслицы. После он же, подсчитав заработки, сказал: «Цена одна, а товар разный... обидно все ж таки».

Вокруг висели плакаты:

«Товарищ! Экономь строительные материалы! Помни, что кубометр досок стоит 48 рублей. Килограмм гвоздей — 19 копеек. Кирпич — 4 копейки...»

Ничего не скажешь, хорошие плакаты. Но спросим себя, только честно, как могут относиться к этой «наглядной агитации» рабочие из бригады Лузгина? Станут они, выкинув трубы, покорежив три тонны стоек, подбирать с земли гвоздь? Наглядная действительность действует в воспитании куда сильней.

Трубу в конце концов можно переложить и железо можно послать на переплавку, но кто переплавит обиду людей? Кто подсчитает цену усталости, без-

---

во проектных работ. Проектная организация по требованию заказчика обязана устранить своими средствами и за свой счет в кратчайший технически возможный срок допущенные по ее вине дефекты в проектной документации. Если эти дефекты не устранены в срок, согласованный сторонами, проектная организация выплачивает заказчику неустойку в размере четырех процентов стоимости проектных работ, подлежащих исправлению. Уплата неустойки не освобождает от устранения дефектов. Установлен также порядок возмещения проектными организациями заказчику убытков, причиненных низким качеством проектной документации».

верию?.. Нравственные потери — они ведь самые невосполнимые.

Вот почему письмо из Братска представляется мне особенно важным. Оно говорит весьма отчетливо о зрелости, сознательности, высокой идейности рабочих. Оно доказывает, что идеи экономической политики, которая выработана партией, распространяются порой быстрее, нежели инструкции по ее распространению. Рабочие, написавшие в газету, уже сегодня чувствуют себя хозяевами огромной стройки, отсюда их боль за напрасные потери, отсюда нежелание довольствоваться рублем. Правы они, когда хотят увидеть человека, растратившего их труд.

Я поехал в Иркутск. Там, в филиале ВАМИ, я разыскал проектировщиков, которые чертили и перечерчивали злополучную трубу. Я говорил с ними, и теперь точно знаю: в высшей степени полезно было бы командировать хотя бы одного из них в бригаду Лузгина.

Он рассказал бы рабочим, что эта труба — головная, что по ней пойдет тепло всему заводу и нужно этого тепла вдвое больше, чем думали раньше. Почему? Потому что за время стройки разработан новый метод ремонта электролизеров, который резко увеличит производительность труда,— пришлось проектировать цех капремонта. Пришлось по-новому делать газоочистку, чтобы чище был воздух в городе Братске. Вышли новые государственные нормы по технике безопасности, новые санитарные нормы, пришлось усилить вентиляцию, больше дать душевых — старая труба просто бы захлебнулась. Конечно, перекладывать ее обидно, но потери эти не напрасны, в будущем они дадут большой выигрыш и людям, и обществу.

Так примерно объяснял бы проектировщик, и уже это было бы полезно, бригада выслушала бы все со вниманием, а после кто-то из рабочих, тот же хитрющий Ножкин, сказал бы:

— Постойте... Когда же вы успели все это пересчитать? Неужели за те дни, что мы тут клали старую трубу?

Вот уж не желал бы я в этот момент оказаться на месте рассказчика. Пришлось бы ему признаться, что пересчеты эти заняли полгода, а новый чертеж был готов в Иркутске в тот самый день, когда в Братске

бригада Лузгина начала укладывать трубу по старому чертежу. Такое странное стечение обстоятельств.

Истина конкретна. Поэтому, войдя, так сказать, в положение проектировщиков, выслушав рассказы о всевозможных трудностях, мешающих им работать, я все же спросил, как это все вышло в нашем случае.

— Неужели,— спросил я,— вы не знали, что старая труба не выдержит новой нагрузки?

— Вообще-то эрудиция позволяла прикинуть,— отвечал мне один из них, главный специалист, чья подпись стояла на чертеже.— Но, как говорится, не зная броду...

— Ну хорошо. А когда вышел новый чертеж. Дали бы хоть телеграмму, ей цена полтинник.

Я любого ждал ответа. Ну, замотались, скажем. Работы было много (действительно очень много). Забыли, наконец.

— Что вы! — сказал он.— В предпусковой период? Это ж ответственность. Строители нам бы такого навесили! А так документация послана законным порядком, в смету это вошло, на шею строителям не ляжет...

Привыкли.

Отменить чертеж — им страшно. Сломать уложенную трубу — не страшно. Вместо разделения труда вышло разделение ответственности. Доктор Фауст в таких случаях восклицал:

Что трудности, когда мы сами
себе мешаем и вредим!

Братский завод уже вступил в строй. Работает первый гигантский корпус, пущен второй, выплавлены сотни тысяч тонн алюминия. Можно считать, что здесь пора учебы на ошибках подошла к концу. Но есть еще другие стройки, и, согласитесь, предпочтительнее укладывать трубы с первой попытки.

1967

СУД ДА ДЕЛО

1

Спешить мы не будем. Запасемся терпением и непредвзятостью, это более всего полезно в суде. По-русски *судить* — значит и рассуждать, разбирать, заключать, делать выводы, мыслить. Слова «суд» и «рассудок» — от одного корня. И «судьба» — тоже. Велик русский язык.

Суд был в Подольске.

Когда рано утром я приехал туда, кучки любопытных уже толклись у входа, обменивались слухами, выказывали осведомленность.

— Они деньги делали... в сарае,— сообщила мне старуха с кошелкой.

— Как это делали?

— Обыкновенно. У них и станок был.

Все скамьи в зале были забиты. Народ сидел пожилой, пенсионный; молодежь, известно, в суды не ходит. Толки шли о том, что была их цельная банда, что деньги лопатами гребли, «аж до трехсот в месяц», а честно таких денег не заработаешь,— «это каждому наглядно». Разумеется, не слухи занимали меня — это все разъяснится в суде,— занимало общественное мнение.

Тон в разговорах был осуждающий.

Привезли подсудимых. По закону они еще не были преступники, но уже побыли в тюрьме, а зря не посадят — это тоже каждому было наглядно. Болезненная желтизна тронула их лица, головы были кругло острижены, руки с некой уже привычностью сложены за спину. Зал притих. Эти трое, которых ввел вооруженный конвой, отделены были от нас, обыкновенных и честных: они у ж е были не такие, как мы.

Еще четверо подсудимых сидели вместе со всеми, в первом ряду. Эти под стражу не были взяты, здесь линия отчуждения не так была явственна, но и они, чувствуя острое любопытство толпы, избегали огля-

дываться. Постепенно за дубовым барьером появились защитники, гражданский истец, эксперт, прокурор, и наконец раскрылась дверь в глубине и вышли судьи:

— Прошу встать!

Оказалось, эти люди ограбили колхоз. Ущерб был в обвинительном заключении сосчитан: свыше 36 тысяч рублей. Кроме того, «вступив в преступный сговор», они похитили из кассы колхоза 14 792 рубля 02 копейки. Зал загудел, услышав цифры. Что поделать, в морали всегда скрыта арифметика — это подметил еще Горький. Одно дело — гривенник взять без отдачи, другое — сто рублей. Старая истина, что деньги счет любят, выражена достаточно четко и в Уголовном кодексе.

Все стало ясно: они украли и должны понести наказание. По-видимому, это был богатый колхоз, а стал бедный. По-видимому, они разорили хозяйство. Поскольку хищение предполагает убыль народного добра... Но мы уже договорились не спешить. Начался процесс, и с удивлением я узнал, что убыли не было — была прибыль. Колхоз до ограбления был беден, а после ограбления стал богат.

Такая арифметика.

Эти люди и впрямь делали деньги. Что правда, то правда. Делали деньги в сарае.

Подсудимый Горячкин сразу признал: ему нужно было доходное дело, и он искал его, и нашел. Оставим до поры суд и поговорим о деле.

Когда в 1962 году Горячкин пришел в колхоз, это был самый захудалый колхоз в районе. Может, и в области — я не проверял. Ну, такой, в котором урожаи были низки, за трудодни платили плохо, и оттого худо работали люди, еще ниже были урожаи, и менялись председатели, брали ссуды у государства, и куда-то проваливались казенные деньги, а после списывались. Рассказывать об этом подробно места нет, да и вряд ли нужно: поднимаются колхозы по-разному — плохие, они все одинаковы.

«Что он нам — мильёны привез?» — спросил кто-то из колхозников на собрании. Рекомендовал Горячкина секретарь райкома. Он сказал: «Миллионов не привез. Привез голову. И будут у вас миллионы». Тогда начиналась весна, а кормов для скота уже не было, семян

не хватало, а денег у колхоза был один долг — 300 тысяч рублей долгу. И надо было думать и гадать.

В начале 1964 года им позволили в порядке исключения завести подсобный промысел. Это был пятнадцатый колхоз Московской области, которому облисполком дал такое разрешение.

Горячкин нашел людей, которые могли обмозговать доходное дело, они нашли подходящий сарай (был, как видите, сарай), нашли старое оборудование (был и станок — сверлильный), нашли сырье (отходы промышленности) и стали выпускать «товар» — вначале кабельные наконечники, потом рубильники на мраморных щитах. И когда два с половиной года спустя следователь приехал в деревню Стремилово, чтобы допросить председателя, того на месте не оказалось: отбыл куда-то с делегацией передовиков, чтобы поделиться своим опытом. Колхоз имени XX партсъезда стал знатен и знаменит.

Я бы тоже сейчас с превеликим удовольствием взялся писать о передовом опыте. Да и надо писать: видимая легкость и, главное, быстрота этого взлета заслуживают изучения. Вот выручка колхоза от всех подсобных предприятий (у них появились еще пружинный цех и модельный): в 1964 году — 244 550 рублей, в 1965 году — 527 552, в 1966 году — 559 120. За три года — 1 миллион 331 тысяча рублей!

— Подсудимый Горячкин, расскажите суду, куда были потрачены деньги, полученные колхозом?

— Значит, так... — отвечал он, стоя перед судейским столом, неторопливо и ровно.— Построили арочный скотный двор. Новый телятник. Мастерскую для ремонта сельхозтехники... Что еще? Дом культуры на триста мест. Столовую. Баню. Зернохранилище на семьсот пятьдесят тонн...

— Это что же, все с рубильников?

— Зачем? — возразил он.— После мартовского Пленума стало нам легче. Теперь и молоко рентабельно. По надоям мы в управлении на первом месте, сдаем по двадцать копеек литр. Сейчас половину дохода нам дает сельскохозяйственное производство, а даст еще больше. Что еще?.. Построили овощехранилище на шестьсот тонн. В балках построили пруды, общая площадь — пятьдесят гектаров, развели зеркальных карпов. Провели водопровод в Стремилове, Бегичеве, Высокове. Что еще? Строим детские ясли, гараж, склад

удобрений, комплекс животноводческих построек с полной механизацией, свой молокозавод — это все мы скоро введем.

Рассказывал, будто с отчетом на совещании выступал.

Сознаюсь, с этого момента симпатии автора всецело были отданы Михаилу Ефимовичу Горячкину. Потому что он сделал дело. Потому что и до этого вытянул отстающий колхоз, шесть лет жизни отдал ему, и в Стремилово переходить не хотел, но послали — пошел, и снова обогатил колхоз... Я знаю, какой вопрос вертится на языке проницательного читателя. Отвечу: никакой личной корысти у Горячкина не было. Его и привлекли по статье 172 УК РСФСР — не за хищение, а за халатность. Поэтому он и теперь, будучи под судом, остается главой колхоза.

Но пока суд да дело, мы можем, я полагаю, извлечь из подольской истории первый урок: сами по себе колхозные промыслы — дело архивыгодное. Это уж факт, как там ни повернется суд. Напомню: в апреле 1966 года вышло постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О развитии подсобных предприятий и промыслов в сельском хозяйстве». Всего год прошел, а в Московской области уже треть колхозов завели мастерские, которые перерабатывают сельскохозяйственные продукты, производят стройматериалы, тару, товары народного потребления и так далее. Сегодня таких подсобных предприятий 285 тысяч в стране, а будет больше — это записано в директивах партийного съезда.

— Ну хорошо,— сказала, выслушав Горячкина, судья, молодая еще, миловидная женщина.— А теперь вы подняли колхоз?

— Можно считать, да.

— Так пора уже вам, коммунисту, кончать с этим... С этой вашей частнопредпринимательской деятельностью.

Горячкин помолчал.

— Нет,— сказал он.— Рановато еще. Надо погодить.

Несколько дней продолжался процесс. В таких случаях люди привыкают друг к другу, занимают одни и те же места. Я сидел обычно во втором ряду, у окна, передо мной были конвойные. Милиционер помо-

ложе как-то спросил: «Василий Иванович, ты кино «Спартак» смотрел?» — «Не-е, — ответил другой. — Не люблю детективы». Я понял, что это человек основательный и здравомыслящий. Много лет он возит арестантов в суд, навидался и наслушался всякого. Мы разговорились с ним.

— Что они жулики, это мне ясно,— сказал он.— Но где они украли?

Человек смотрел в корень, и я боюсь, что вопрос этот — где и что украли они? — станет казусом, который разобрать не просто будет ученым юристам.

Рубильники делали двое рабочих — Обозов и Олимпиев. На скамье они сидели безучастно, больше помалкивали. Третий был Ребриков, их бригадир. Этот слушал цепко, вопросы задавал свидетелям, делал записи в мятой тетрадке. Он и стал главной фигурой процесса, поскольку именно ему было предъявлено самое серьезное обвинение — хищение в особо крупных размерах.

Что же украли они?

Может, часть выручки клали в карман? Нет, эксперт-бухгалтер свидетельствует: «Проведенной проверкой расчетно-платежных ведомостей и выписанных счетов на отгруженную продукцию установлено полное соответствие этих документов». Может, гнильем торговали? Эксперт-технолог пишет: «Проверенные изделия соответствуют ГОСТам». Может, продавали рубильники по спекулятивным ценам? Опять-таки нет: строго по прейскуранту. Может быть — не знаю, что и придумать,— часть товара сбывали «налево»?.. Подольские криминалисты и это проверили. Видно, жаль им было затраченных усилий, и они простодушно вклеили в дело снимки — знай, мол, наших! «Машина ЗИЛ-150 № 00—94 подана под погрузку» — заснято: грузит рубильники. «Машина № 00—94 в пути следования» — шоссе, грузовик и даже номер виден: ехали сзади, снимали. «Машина № 00—94 при въезде в гор. Москву» — сгущаются сумерки, злодеи со страшной скоростью мчат по улицам, жуткая картина, сногсшибательный детектив. «Машина № 00—94 у ворот базы «Электропоставка»... А дальше? Дальше они сдали рубильники по накладным, дальше база перевела колхозу деньги через банк, дальше колхоз уплатил бригаде 20 процентов от вырученных денег.

Столько, сколько было положено по договору.

И все?

Да, все.

— Укажите мне бухгалтерию, где недостача,— говорил в суде Ребриков.— Вы мне предъявили тридцать шесть тысяч ущерба, это ж голова пухнет! Откуда взялось? Мы колхозу нисколько не сделали убытку, окромя барыша. Эти деньги не дутые, рубильники все сдадены, прибыль вся на счету.

Очень много усилий потратил суд, чтобы установить, чья была идея, да кто к кому пришел, кто кого пригласил и, главное, кто первым назвал сумму оплаты. Поскольку тривиального воровства тут не было, именно в этом и заключалась, как я понял, суть обвинения. Председатель колхоза не отпирался: условия он предложил бригаде сам — вначале 25 процентов от суммы реализации, потом 20 процентов.

— Откуда вы это взяли? — допытывалась судья.— Они, что ли, потребовали? Кто вас на это нацелил?

— Никто,— ответил спокойно Горячкин.— Исключительно потому, что везде так. Соседний колхоз «Ленинское знамя» и сейчас платит двадцать три процента, «Дружба» Серпуховского района — тридцать, «Новый путь» Подольского — тридцать.

Поистине лучше всего сохраняется в тайне то, о чем известно всем. Но, разумеется, не к тому я пишу об этом, чтобы судили всех. Напротив, я хочу подчеркнуть, что пока, до этого момента, наши подсудимые не совершили ничего подсудного. Помню, поразило меня заключение допроса одного из свидетелей — Соболева; он тоже работал в этой мастерской.

— А сейчас что вы делаете?

— Как что? Работаю.

— Где?

— Все там. В колхозе Двадцатого партсъезда.

— А что делаете?

— Как что? Рубильники...

Эти в тюрьме сидят, а те выпускают рубильники — в том же колхозе, в такой же мастерской, на тех же условиях, за те же деньги,— их даже не проверяли. Причина? Вам нипочем не угадать: этот сарай на территории Подольского района, тот на территории Чеховского. Да что там, штат Кентукки?

Десятки вопросов скопились у проницательного читателя, и я понимаю, что надо дать на них ответ, но

пора не пришла еще. Если верить О'Генри, искусство рассказчика заключается в том, чтобы таить от слушателей все, что им хочется знать, пока вы не изложите своих заветных взглядов на всевозможные не относящиеся к делу предметы.

Поговорим о предприимчивости.

Кто такой Ребриков? Что за тип воплощен в нем? Опершись на барьер, сидел старик лет шестидесяти, отяжелевший, обрюзгший, слушал, приоткрыв рот, часто моргал. Я думал: насколько легче было бы писать этот очерк, если бы хорошее дело сделали хорошие люди. Сделали бы бескорыстно, из одного желания принести пользу обществу... Нет, не нравился мне Ребриков.

Конечно, он делец. Оборотистый мужик. Жох. Конечно, он прижимист, ловок, и в языке его все время такие слова: «барыш», «сбыть», «достать»; не скажет «продукция», но непременно «товар». Все было против Ребрикова. И то, что он уже был под судом лет пятнадцать назад. И то, что Обозов, сидевший рядом с ним, был ему зятем, и обе его дочки проходили по делу — оно приобретало таким образом неприятный «семейный» привкус. И то, что всю жизнь он прикапливал деньги, и много, надо сказать, накопил, а держал не в сберкассе — под полом, «в чугуне». Допрашивали его жену, старуху языкатую, злую: «Жизню всю прожила, по судам не шастала, ваших порядков не знаю». Судья ей: «Ребрикова, не дерзите суду!» Та в ответ: «А я вам и не *держу!*» — «Зачем вы деньги зарыли?» — «Так оно верней, у меня и мать-покойница в чугуне держала».— «А в сберкассе процент бы шел, два процента годовых...» Старуха (басом): «Нам чужого не надо».

Нет, они не были образцами новой морали — чего нет, того нет. Сидя зрителем в зале, я снова и снова ловил себя на мысли, что не по душе мне герой этой драмы. А после разозлился на себя: какого черта! Все мы призываем людей идейных стать еще более идейными, передовых — еще более передовыми. Но ежели они уже обладают этими достоинствами, то им наши советы, в сущности, не нужны. А как быть с такими, которые в энтузиасты еще не вышли? Ленин высмеивал прекраснодушные мечты о том, что мож-

но коммунизм построить руками одних коммунистов, говорил, что это *ребячья, совершенно ребячья идея.*

И тогда я приметил острый ум в глазах старика, угадал обширную его житейскую опытность, деловую хватку (обещал — сделай, назначил срок — выполни), разглядел оборотистость, умение найти, достать... Эту бы энергию, думал я, да в мирных целях!

Но в нашем-то случае, собственно говоря, и найден способ обратить ее на пользу обществу. Это ж надо было додуматься, что есть на заводе Метростроя бракованные мраморные плиты, а на галантерейной фабрике — обрезки металла, а еще где-то — бросовый станок, и все это собрать и делать добро, да еще какое добро! Я был в Стремилове, видел деревню, действительно благоденствующую, но, пожалуй, более всего поразила меня «папка заказов» на столе у председателя. Кто только не писал в колхоз! Просили срочно отгрузить продукцию Моспроммонтаж, ленинградский завод «Электрик», «Казахстаннефть», Донское рудоуправление, Актюбинский завод ферросплавов, Институт физики Земли... И за все время ни одной рекламации.

Да, изучить такое производство действительно следовало всерьез. Пусть бы пригляделся к нему тот дядя (тип его тоже достаточно нам знаком), который честен и делу предан, но хозяйничать не умеет, *потому что он не делец, этому не учился и не хочет учиться,*— выделены и здесь слова Ленина, и заметьте: слово «делец» он произносит уважительно. В подольском суде оно звучало иначе. Сами понятия эти — «найти», «достать», «сторговать» — ложились в протокол тяжким грузом обвинения. Да и Ребриков, находясь в плену тех же представлений, так сознавался в своих поисках и находках, будто это и было главным его преступлением.

За ними следили. Один из свидетелей жаловался, что, мол, поле обозрения было узкое: за сто метров пришлось смотреть из сада, многого не углядишь, тем более что «и нам от них прятаться надо». К сожалению, у судей, слушавших это дело, поле обозрения тоже было узкое.

— Скажите, Ребриков, а сами вы что делали?

— Работал.

— Имейте совесть! У нас есть показания людей, которые месяц следили за вами. Вы в мастерскую приезжали на час в день. Что вы сами делали?

Так они судили о человеке, который ведал снабжением, организацией, сбытом, был бригадиром, техноруком, контролером ОТК — целый штат заменял... Ребриков усмехнулся:

— Сделать и дурак сделает, а придумать и умный не придумает.

— Вы рассуждаете не как советский человек.

О бестолковость! Судили в Подольске не тех, кто разорял колхоз, проедал ссуды, взятые у государства, выкидывал сырье на свалку. Судили тех, кто пустил сырье в ход, наладил нужнейшее производство, озолотил колхоз. И какой-нибудь бездельник, заваливший не одно важное дело, мог ходить в порядочных да еще, пожалуй, поглядывал свысока на этих оборотистых, которые дела поднимали и вытягивали.

Извлечем второй урок из подольского дела. В стране вырабатывается новый, глубокий, мудрый подход к руководству экономикой. Голому администрированию, которому мешала самостоятельность людей, приходит конец. А иные не верят, новые идеи вне круга их представлений и, значит, кажутся им ложными,— это дряблость ума, невежество особого рода.

Тупое пристрастие к единожды установленному приносит не меньший вред, чем бездумная страсть к новшествам.

Что было некогда (или казалось) социальной добродетелью, то становится в иных условиях социальным пороком.

Предприимчивость положительно нужна нам. Давайте эту черту характера уважать.

Теперь, когда главное сказано, я готов удовлетворить ваше законное любопытство. За что их, собственно, судят? Откуда взялись две цифры, предъявленные обвинением?.. «Ущерб» колхоза сосчитан просто. Уникальное открытие подольских экспертов состоит в том, что заводские расценки на изготовление рубильников ниже, чем в колхозном сарае. То есть в большом цехе с настоящими станками, вентиляцией, охраной труда и т. д. зарплата рабочим (инженеры, снабженцы, бухгалтеры, ОТК и проч. в расчет не брались) была бы меньше, нежели та, которую выплатил колхоз. Разница и составила за три года 36 тысяч рублей.

А «хищение»? Тут дело обстоит несколько сложней.

Когда бригада получила свои 20 процентов и поделила, заработок и впрямь вышел «аж до трехсот в месяц». И они испугались. Это была договорная их зарплата, быть может, слишком высокая, чрезмерная, но законная. А они в силу своей экономической безграмотности сами себя считали жуликами. И начали свои законные деньги... присваивать нечестным путем. Выписывали одну получку на двоих — на себя и на жену, на себя и на дочку.

— Вот оно что! — воскликнет в этом месте проницательный читатель, истомившийся уже от всех неясностей.— Наконец-то добрались! Подставные лица в документах, подлог...

— Верно,— отвечу я.— Конечно, учет в колхозе был поставлен плохо, конечно, нормированием там не занимались вовсе, конечно, некрасиво поступили эти жулики поневоле, безнравственно, глупо, наконец. Но денег-то сверх положенных им двадцати процентов ни копейки не взяли. Забегая вперед, могу сказать, что и подольский суд в конце концов определил: «Сам по себе факт неправильного оформления денежных документов еще не может свидетельствовать о хищении».

Мы еще вернемся к этому, я расскажу о завершении процесса, мы подумаем вместе и о многом другом. О том, например, почему нам необходимы в колхозах и совхозах эти подсобные промыслы. О том, что мы все равно — тут нужна полная ясность,— что мы обязательно будем их развивать в масштабах страны. О том, какая помощь нужна этому делу и что мешает ему подчас.

Проблемы эти сложны, мы отложим их до следующей встречи, а пока я хочу извлечь из подольского дела третий урок: коль скоро мы взялись развивать сельские промыслы, так надо всерьез позаботиться о будущем их. Дел тут непочатый край, а мы мало пишем о них и говорим с какой-то необъяснимой застенчивостью, и оттого возникает поле для слухов, несправедливых обвинений и действительных злоупотреблений. Этак можно опорочить начинание, которое, как ни суди, государству полезно. История, которой мы оказались свидетелями, говорит о том, что люди в колхозе были предоставлены сами себе, случайные обстоятельства диктовали им путь.

Надо эти отношения развивать? Все говорят: надо. А как?

2

Надо нам развивать сельские промыслы? Все говорят: надо. А как? Честно, дорогие товарищи. Помилуй бог, это ясно, что честно. А как?.. В Подольске судили, кроме председателя колхоза, еще и бухгалтера. Тоже за преступную халатность: он неправильно вел учет. Между тем единой методики учета нет в стране. По данным ЦСУ СССР, валовая продукция всех промыслов и подсобных предприятий составила в 1965 году 3,3 миллиарда рублей. По данным госпланов республик,— 2,9 миллиарда. По расчетам специалистов Госплана СССР,— 5,4 миллиарда. Сходятся все в одном: много. Но эдак-то еще древние люди умели считать: один — два — тьма.

Колхозный бухгалтер не в курсе высоких научных материй. Он на бухгалтера не учился ни дня, он как пришел инвалидом с войны, так и сел за счеты, благо счет был простой: «Тогда что давали на трудодни? Один жмых». Вину свою чувствует. На вопросы судьи отвечает: «Это я упустил», «тут мы не вникали», «этим я не задавался».

— Вам, Урвачев, никто не давал права платить за рубильники такую высокую зарплату!

— Да, тут мы не вникали...

В Подольске настойчиво звучала мысль: если бы они получали до двухсот в месяц — честные люди, больше двухсот — жулики. Так прямо и называли цифру 200, будто законом каким утверждена.

— Денежки заманчивое дело! — говорила судья со значением.— Профессорские оклады были у вас, министерские заработки.

Зал гудел.

— Свидетель Драндин, сколько вы прошлый год получали?

Мялся свидетель, очки уныло поправлял на носу. Смекнул уже, что это очень стыдно — зарабатывать много. Сказал:

— Разве упомнишь.

— У вас получка каждый месяц была?

— Не-е, были промахи.

— Слушайте, Драндин! Мы не наивные люди, мы люди жизни. Я вот получаю сто десять рублей, так я помню. Была на больничном, выписали на десять рублей меньше, так я знаю. А вы забыли?

Зал гудел.

По-человечески это все можно было понять: сверх двухсот — много, потому что я, судья, получаю сто десять. Обидно, конечно. Понять этот подход можно — руководствоваться им нельзя. Да и вряд ли это очень уж повышало авторитет суда, когда судья снова и снова, будто меря всех на свой аршин, поминала о своей зарплате: «Вы что же думаете, ваша работа сложней?» Ребриков, главный «делец», слушал, слушал да брякнул:

— Мне, гражданин судья, ваша работа не известна, думаю, однако, что и вы с моей бы не справились.

Вовсе я не хочу сказать, что данный вид труда действительно заслуживал такой высокой оплаты. Тут нужно все просчитать, обдумать, взвесить. Возможно, есть ошибки в расчете, даже наверняка они есть. Но в науке (а нормирование — сложная наука) одними предположениями довольствоваться нельзя. Житейская логика говорит: столько за рубильники — много. А сколько не много? Сколько будет в аккурат? Это ведь опять получается «один — два — тьма».

Вызвали свидетеля Дубова. Высокий, седой, благообразный, стоял он прямо, ел глазами судей и даже легонько кивал на каждое обращенное к нему слово. Попал Дубов в положение комическое, но ему-то было не до смеха. Он бригадир другой бригады, делал такие же рубильники, получал те же 20 процентов от выручки и был, выходит, таким же Ребриковым, и даже в колхоз пришел раньше Ребрикова, но только руки у следствия до него не дошли, поскольку он — *не нашего района.*

— Скажите, Дубов,— спросил прокурор.— А вы выписывали деньги на подставных лиц?

— Нет. Как я мог позволить такую неприглядность!

— А чем вы объясните, что заработок у вас был меньше?

Дубов кивнул седой головой, вздохнул и сказал:

— Так что... плохо работали.

Это было единственное спасение для него: плохо работали. И значит, зарплата их, хоть и выплачивалась по такому же договору, не преступала границ подольской морали. Кто-то из свидетелей подтвердил: филонила бригада, и Дубов благодарно кивнул. Пред-

седатель колхоза вспомнил, что пьяным видел Дубова, и тот вовсе просиял: это уж было полное алиби.

— Мы пыль глотали, а они водку,— сказал со скамьи подсудимых Ребриков.— И теперь, значит, мы за барьером, а они хорошие люди.

Подняли опять Урвачева.

— Следовательно,— подвел итоги прокурор,— вы оплачивали работу только в зависимости от выработки?

— Обязательно.

— А если бы бригада Ребрикова еще больше сделала рубильников, вы бы еще больше заплатили?

— Конечно.

— И вы считаете, это правильно?

— Н-да...— сказал бухгалтер.— Недоработка наша.

Нам предстоит спор, и ради полной ясности договоримся об исходных позициях спора. Подсобные предприятия мы и будем считать подсобными — подспорьем для главного. Главное — сельское хозяйство. Чем они должны заниматься? Прежде всего переработкой сельскохозяйственных продуктов. Но, кроме того, могут производить стройматериалы, тару, товары народного потребления — это сказано в директивах партийного съезда. Из чего производить? «Главным образом из местного сырья и отходов промышленности» — и это сказано. Спор любит конкретность: наш колхоз делал рубильники, пружины, деревянные модели из отходов промышленности; всю прибыль пустил на развитие сельского хозяйства; сейчас строит молокозавод, то есть намерен в будущем перерабатывать свое сырье... И я слишком уважаю читателей, чтобы разжевывать дальше то, что уже вполне им ясно.

Суду не было ясно.

В течение всего процесса судья воспитывала председателя, учила его, как именно надо было поднимать колхоз. Лучше всего знают, как надо делать, те, которые не делают. А которые делают, те не знают. Те пробуют, ошибаются, ищут. Она учила — он слушал. Выдержки человек необычайной. Мысли, крутившиеся в его голове, можно бы свести, наверное, к популярной формуле: «Тебя бы на мое место!» Но он, конечно, ничего такого не сказал.

«Почему колхоз выпускал продукцию, не свойственную сельскому хозяйству?» — вот первая претен-

зия. То есть делай они рогожные кули, решета, оглобли, веники, это еще куда ни шло. А зачем рубильники? Горячкин отвечал подробно, что вот сырье нашлось, люди и, главное, спрос на них большой. Я вспомнил свою поездку в Стремилово, как я зашел в новый коровник, а в нем 36 электромоторов, а на пульте управления ряды рубильников на мраморном щите. Раньше оглобли были в ходу — теперь рубильники. Только и всего. Да и крестьянин нынче не тот, он грамотен, привычен к металлу, знает с детства машину,— и все ему резать деревянные ложки?

«Знало ли руководство, что выпускает колхоз?» — вторая претензия. Горячкин и тут отвечал терпеливо. Да, район знал и область, на совещаниях шел об этом разговор, два раза в году — ревизия. А где зафиксировано? Перед судьей было давнее решение облисполкома, которое позволяло колхозу изготовлять «детали для автомобилей и сельхозмашин». А почему рубильники? Горячкин одно нашелся ответить: стремиловские рубильники были на выставке колхозных изделий в Москве, о них писали газеты, одобряя колхозников за то, что из отходов они делают полезные вещи. А кабельные наконечники, выпущенные промыслами, и сейчас демонстрируются на ВДНХ как большое достижение.

— Как, по-вашему, гражданин судья, знало руководство или не знало?

Была тяжелая пауза.

Я думал: откуда в них уверенность, в этих людях? Почему предубеждения их столь неколебимы? Почему в эту сторону им ошибиться не страшно? Вот уж и съезд партии указал, что надо промыслы развивать, а судья говорит со своей высокой трибуны: «Эта ваша частнопредпринимательская деятельность». Все слова сказаны о материальной заинтересованности, а тут ратуют за нивелировку зарплаты. Решено и подписано дать колхозам и совхозам широкую инициативу. А тут все еще мечтают о циркуляре, который бы для всех районов раз и навсегда все решил. Но это ведь невозможно. Запрет — да, мог быть для всех один. Разрешение — оно каждым колхозом используется по-своему... Нет, не хотят понять.

Кажется, я понял, как это все получилось. Огромное дело начато в стране, а тут ухватили одно: воз-

можны лазейки для жуликов. И взялись пресекать. Возможны такие лазейки? Несомненно. Надо пресекать? Обязательно. Но когда ловят вора за прилавком, никому не приходит в голову закрыть все магазины в округе. В нашем же случае судья билась, в сущности, за то, чтобы закрыть «магазин». Она осудила самую идею сельских промыслов, посчитав, что этот путь *не наш.* Осудила заранее, в принципе. Осудила в душе семерых подсудимых, еще в глаза их не видя. При таком подходе соблюдение процессуальных норм выглядело пустой формальностью. При таком подходе детали были не важны.

И вышел брак.

Всякое дело надо делать хорошо. Просто надо уметь строить дома, лечить людей, вести следствие. Тут следствие было проведено дурно. Привлекли, скажем, рабочего Олимпиева, который в колхозную мастерскую пришел позже всех, а работал в ней больше всех.

— Мне что дали делать? — рассказывал он.— Обрубку мраморных плит, разметку, сверловку, зенковку. Работа не шибко умственная, но тяжелая. Пыль жуткая, сверлишь — дышать нечем.

Тут один из заседателей, по виду рабочий, молчавший все дни, сказал:

— Надо бы с водой.

— Пробовали,— отвечал Олимпиев.— Еще хуже! В плите сто дырок, зальешь — грязь. А пыль сдуешь — видно.

Так он работал, и очевидцы подтверждают, что ворочал он за двоих, и платили ему двойную ставку, и великий комбинатор Олимпиев так и расписывался за жену: «Олимпиев»... Зря он, конечно, пошел на это, но другие-то работники мастерской то же самое делали, те же деньги получали, разве что были половчей, похитрей. Почему же они в свидетелях, а он — подсудимый? Уловить тут хоть какую-нибудь логику совершенно было невозможно.

Замечу, кстати, что у меня нет задачи во что бы то ни стало оправдать подсудимых. Между Ребриковым и свидетелями Дубовым, Драндиным, Кирпичниковым, которым сама судья говорила, что они ничуть не лучше Ребрикова, были какие-то счеты, они там ссорились и сходились без месткомов и «кзотов», оплачивали помимо бухгалтерий свои командировочные, транспортные и прочие расходы, и было впрямь во

всем этом что-то нечистое, неясное, но именно тут наши криминалисты ясности никакой и не внесли. В итоге суд отметил, что следствие проведено «крайне поверхностно». Говоря попросту — халтурно.

Стоит ли удивляться, что обвинение в Подольске не подтвердилось. Эксперты с необыкновенной легкостью изменили расценки (некоторые — втрое!), и резко уменьшилась сумма ущерба. С первого дня сидел за спиной у прокурора гражданский истец, зоотехник колхоза, который должен был, по идее, потребовать с расхитителей 36 тысяч. А правление колхоза постановило иска не предъявлять. Бухгалтер Ильин, проводивший ревизию в колхозе имени XX партсъезда, вывел цифру очень точную — 14 792 рубля 02 копейки. А после прокурор области скостил сразу 6 тысяч, признав, что деньги эти выплачены людям законно. А после поколеблена была и оставшаяся сумма... Громкое дело, столь шумно начатое в городе Подольске, разваливалось на глазах.

В эти дни я обошел все ведомства, которые имеют отношение к сельским промыслам. Был в Госплане, в министерствах, в областном управлении сельского хозяйства, беседовал с учеными в институтах. И понял, что людей, непосредственно занятых этим, очень мало у нас.

Горячкин мне жаловался:

— Как коров доить, чем мы заняты сроду,— об этом каждый год присылают кучу брошюр. А вот как организовать подсобное предприятие, о чем мы понятия не имели,— хоть бы какая книжонка была.

Я проверял, рылся в каталогах библиотеки ВАСХНИЛ: лучшее, что есть о промыслах, издано Департаментом земледелия в 1907—1913 годах. Человеку дела, если он хочет делать дело, одно остается — удариться в область предположений. Но так ведь тоже нельзя. Не можем мы сказать работникам сельских промыслов (по расчетам, их будет к концу пятилетки 587 тысяч человек): валяйте, орудуйте кто во что горазд!

Надо вводить дело в русло.

Написал я эти слова, и тотчас возник передо мною хмурый дядя, который давно уже морщится, читая эти заметки: «Ага-а! — восклицает он.— Все-таки в русло!» И я боюсь его ретивости. Он уж вводил в русло и при-

усадебные участки, и огороды колхозников, и личный скот — известно, что из этого вышло. В колхозе имени XX партсъезда, когда закрутилось следствие, правление с перепугу срезало оплату пружинщикам: «С сего дня будет вам не 20, а 16 процентов». В итоге захирела мастерская, закрылась, и колхоз лишился 45 тысяч годового дохода.

Инициатива администрированию не поддается. Только регулированию.

Вводить ее в русло надо новыми методами. Умелым использованием экономических рычагов (таких, как цена, себестоимость, кредит), чтобы рубильники не приносили колхозу впятеро большую прибыль, чем молоко,— это, что ни говорите, экономический перекос. Дальнейшим развитием колхозной демократии, чтобы заработки на рубильниках не превышали вдвое заработков тракториста,— это тоже перекос, социальный. Нужно спокойное, деловое обсуждение этих вопросов, нужна все та же гласность.

Наконец, если уж решать проблему по-государственному, так необходимы промыслам кадры, налаженное снабжение, умная организация труда, современные машины. Значит, опять к государству: «дай»? Не обязательно. По данным переписи ЦСУ, на 1 января 1966 года заводы и стройки имели «лишнего и неустановленного оборудования» на 720 миллионов рублей. Надо, чтобы заводам выгодно было его продать, а колхозам и совхозам — купить. Нужны, по-видимому, какие-то посреднические конторы, прокатные пункты, нужно возродить ярмарки — не для трибун и хоров, а для того, чем сроду занимались на ярмарках,— для торговли; тут необозримое поле деятельности для людей предприимчивых, думающих о благе общества.

Есть у проблемы и другая сторона, быть может, еще более важная. Я не говорил о ней прежде, потому что в нашем колхозе ее не было: рабочих рук не хватало, приходилось искать на стороне. Между тем на Украине, в Молдавии, Средней Азии уже сейчас половина колхозников не занята в зимнее время. По расчетам Госплана, сезонный излишек рабочей силы в колхозах составит через три года 4,5 миллиона человек. Надо их занять. С позиций житейской логики, с точки зрения «один — два — тьма» каждый скажет: любую продукцию выгоднее делать на крупном заводе, чем в маленькой мастерской. Но подчас иным ста-

новится расчет, когда, кроме соображений технического прогресса, учтешь соображения экономические, социальные, демографические. Промыслы нужны нам, кроме всего прочего, и для того, чтобы увеличить доход, дать колхозникам твердый заработок, улучшить благоустройство сел, повысить общую культуру сельскохозяйственного производства, сблизить в конечном итоге труд на земле с промышленным трудом [1].

Но пока молчат экономисты, не спешат на промыслы финансисты и технологи, дремлют демографы и социологи, и только одно ведомство известно мне, которое подошло к грядущему вполне деловито. Недавно в Министерстве сельского хозяйства СССР побывали двое товарищей из ОБХСС. Они зашли в отдел планирования подсобных предприятий и спросили, сколько будет таковых к концу пятилетки. Товарищ Карпов, начальник отдела, ответил, а после поинтересовался, зачем им это. «Как зачем? — сказали товарищи из ОБХСС.— Чтобы прикинуть возросший объем работы и увеличить соответственно штаты».

Я думаю все же, что предпочтительнее помочь людям выбрать правильный путь, нежели ждать, пока они оступятся на неправильном. Сделав это полезное наблюдение, мы с вами вернемся в зал суда. Пора вернуться: там начала таять скамья подсудимых...

Тут я подхожу к той части рассказа, которую давно предвкушал, которую писать мне будет одно удовольствие. Потому что речь пойдет о верности, о дружбе, о благородстве.

---

[1] Спустя время автор видит некоторые свои просчеты. Следовало подчеркнуть, что на подсобных предприятиях колхозов и совхозов должны работать прежде всего сельские жители, а специалистов «со стороны» не может быть много (впоследствии это было упорядочено). Следовало резче сказать и о борьбе с нечестными людьми, порочащими хорошее дело,— действительными жуликами, вина которых доказана полностью.

Виднее, однако, стал в наши дни и общий фон, и перспективы развития колхозных, совхозных, межколхозных подсобных предприятий. Летом 1978 года в Госплане СССР была устроена выставка их продукции. И наряду со всевозможными солениями, варениями, соками, консервами, наряду с местными стройматериалами, которые занимали, само собой, видное место, были на стендах отличные инструменты, современнейшие приборы, сложнейшие изделия электроники, выпущенные в селах по кооперации с заводами больших городов

Годовой объем продукции, выпускаемой подсобными промыслами по всей стране, достиг 16 миллиардов рублей.

На пятый день процесса вдруг выяснилось, что Горячкина судить по закону нельзя: он депутат сельсовета. Не могу сказать, что новость эта вызвала особое замешательство за судейским столом. Прошляпили, конечно, но они там соберутся, проголосуют, пусть задним числом,— не в этом суть.

> «Председателю Стремиловского сельсовета Чеховского района.
>
> Подольский городской суд ставит Вас в известность, что депутат Вашего сельсовета тов. Горячкин М. Е. привлечен к ответственности по статье 172 УК РСФСР. Прошу Вас срочно созвать сессию депутатов сельского Совета, на которой обсудить вопрос о возможности привлечения его к ответственности и возможности его осуждения.
>
> Председатель суда...
> *(подпись неразборчива)*».

И собрался «срочно» сельский Совет — доярки, колхозные шоферы, трактористы, агроном, учительница, врач. И постановили единогласно с у д у о т к а з а т ь: «Сессия считает невозможным привлекать к уголовной ответственности тов. Горячкина и решила оставить его депутатом сельского Совета». Мне говорили, что были после этого звонки из суда в горисполком, в горком партии, просили как-нибудь того... повлиять на строптивый сельсовет, но там отказались «влиять».

Нет, уважаемые, вы не о формальность споткнулись, а о самую что ни на есть суть дела. Потому что она и заключается в том, полезно сделанное народу или нет. Суд у нас судит именем народа, исполняет волю народа, так извольте считаться с этой волей не на словах, а на деле. В данном случае поинтересуйтесь, осуждает народ работу своего депутата или все-таки одобряет. «Считают невозможным»,— так ответили они. Считают невозможным отступиться от человека, ответить черной неблагодарностью за все доброе, что он сделал селу. Мне пожилая крестьянка сказала:

— Это уж совсем была бы *низкость!*

Суд, подчиняясь закону, уголовное преследование в отношении депутата Горячкина прекратил.

— Подсудимый Урвачев,— спросил тогда прокурор,— а вы не являетесь членом какого-либо выборного органа?

— Депутат сельсовета,— последовал ответ.

— Так что ж вы раньше не сказали?

— А вы не спрашивали.

Что вам сказать? Суд удалился на совещание и определил: дело послать на доследование. Арестованных из тюрьмы уже выпустили. И это все о суде.

А дело — что ж, дело будет развиваться. Обязательно будет развиваться. Его теперь не остановишь.

1967

ОДНО СЛОВО

1

— Какая чепуха! — сказал Седов.— «Не боясь гибели», «не зная страха». Это все слова. Летчик боится смерти и со страхом знаком. Если бы у летчика-испытателя был хвост, все бы видели, как он его поджимает.

Седов сидел за рулем. Я еще не знал, что он везет себя на операцию. После мне сказали врачи, что ему было очень больно. Как раз тогда было больно, когда мы ехали по шоссе. Каждое движение должно было причинять ему боль.

— Допускаю,— сказал Седов,— есть люди, которые действительно прожили жизнь, не ведая страха. Ну просто из-за своих сугубо штатских профессий. А летчики...

Это был единственный случай, когда я видел его в трудной переделке. Случалось мне провожать летчиков на испытания, и голоса их я слышал с земли, но там, в небе, они всегда были одни. Вот так и Седов передал неделю назад с высоты пяти тысяч метров: «Нахожусь в штопоре. Отказала система управления...»

Больше он ничего не сказал, связь прервалась, и земля не знала о летчике, пока он не вернулся на землю.

Собственно, ради того, чтобы узнать подробности полета, я и приехал к нему в то воскресенье. Седовы снимали дачу в часе езды от Москвы. Дача стояла в лесу, сосны шумели у самой веранды, над ними медленно менялись облака. Пока Ирина Михайловна хлопотала с обедом, мы с Григорием Александровичем расположились в креслах для приятной беседы. При жене он не стал бы об этом говорить.

Он сам отключил обычную систему управления — так было записано в задании. А система аварийная, которую предстояло испытать, не сработала. Машина круто, на огромной скорости пошла вдруг вверх, летчика согнуло, он на какое-то время ослеп. Когда пришел в себя, перед глазами была земля. Он успел по-

нять, что с критического угла атаки его сорвало в штопор. Начал работать, но тотчас руку согнуло, как неживую,— снова самолет полез вверх. Седов терял сознание, когда его вжимало в кресло, но мог что-то делать, когда отпускало. Понятно, у него и в мыслях не было бросить машину: высоты пока хватало. И после пятого «нырка» он сумел ее обуздать.

— Ощущения? Летел, и вдруг какая-то твердая рука схватила за шиворот. С полным пренебрежением к царю природы. Смотри, мол, что могу с тобой сделать. Чуть отпустит и опять: «Понял? Могу повторить... Не понял? Ну-ка, еще разок!» Очень глупое ощущение.

Тут Седов улыбнулся, и я заметил, что ему не по себе. Бледен он был, голубая жилка билась у виска. Я решил, что все еще сказывается перегрузка (16-кратная), которую он перенес в полете. Потом пришла Ирина Михайловна звать нас к столу, тоже заметила неладное, осмотрела мужа и поставила диагноз: аппендицит. Ирина Михайловна — врач. «В случае чего вы сможете сесть за руль?» — спросила она, когда Седов ушел переодеваться. Увы, я бы не смог.

Стало душно, как перед грозой, какая-то тяжесть легла на душу, застыла в тускнеющем воздухе... А может, это я сейчас так вспоминаю. Тогда все было проще. Помню, мы еще ловили рыжего кота, которого почему-то нельзя было оставить на даче. Седов был смущен и все извинялся, что вот, дескать, пригласили человека, и такая неловкость.

Стрелка спидометра прилипла к цифре «80». Седов сидел очень прямо и говорил со мною, почти не поворачивая головы. На нем были джемпер-самовяз, крахмальная рубашка, строго вывязанный галстук. Машину, как я теперь понимаю, он старался вести так, чтобы не придавать телу лишних ускорений: не увеличивал скорости и не уменьшал — все ему было больно. Но порой из-за какого-нибудь упрямого самосвала нам приходилось тормозить. Тогда капельки пота выступали на лбу Седова. Зеркало он слегка отвернул, чтобы жена, сидевшая сзади, не видела его лица. Пожалуй, и она села там, чтобы не мешать ему своим участием.

Так мы ехали в Москву и даже вели по пути беседу.

Он привез себя прямо в больницу, во Вторую градскую. Через полчаса мне сказали, что операция про-

шла благополучно. Ассистировала Ирина Михайловна. Приступ был очень тяжелый, часом позже его вряд ли смогли бы спасти.

Это был, повторяю, единственный случай, когда я оказался рядом с испытателем в острый момент. Что тут скажешь? Так это все было по внешности обыденно просто, что опасность укрылась от меня.

2

В то лето я познакомился с Нефедовым и Мосоловым.

Вот они на снимке, лежащем передо мной,— улыбаются, стоя рядом с Григорием Александровичем, своим учителем. Они сфотографировались на летном поле вскоре после того, как он вышел из больницы. И видно, какое хорошее настроение у всех троих... Сейчас распадется группа. Нефедов пойдет натягивать высотный скафандр, это долгая процедура, сперва он разденется, в этот-то выбранный точно момент Мосолов крикнет: «Девчата, не входите!» А когда Володя присядет в испуге, пояснит: «Шутка». Потом Григорий Александрович даст ему последние наставления, и Нефедов взлетит, растает в небе. Время пойдет отсчитывать часы и дни очень трудного года в жизни этих троих, может быть, самого трудного.

Молодых летчиков вызвали из отпуска. Вместе они отдыхали в Сочи, вместе примчались в Москву и в первый же день пришли проведать Седова; тут я встретился с ними. Георгий Мосолов казался выше ростом, потому что был худощав. Смуглый, подвижный, смешливый. Володя Нефедов был поплотней, загар его ударял в красноту, золотой чуб выгорел на солнце. Этот был сдержан и молчалив. В тихой больничной палате особенно лезло в глаза, какие они здоровые, сильные парни. Жизни в них было на десятерых.

В авиации поколения сменяются быстро, они принадлежали уже другому поколению, хотя моложе Седова были всего на двенадцать лет. Позади у них были аэроклуб (у Мосолова), авиационная спецшкола (у Нефедова), потом школа первоначального обучения летчиков, военное училище истребителей. Когда окончили, их поставили инструкторами. Это вначале огорчило ребят, а после понравилось: можно было очень много летать. Налет — это, они считали, главное. Если пиа-

нист не играет каждый день, ему о концертах нечего мечтать. Они мечтали о настоящей работе и были счастливы, когда их двоих отобрали в школу летчиков-испытателей. Разумеется, туда принимали только добровольцев, и желающих хватало: десятки на каждое место.

По возможности я буду избегать в рассказе таких слов, как героизм, бесстрашие, отвага, мужество, преданность. Речь идет об испытателях, мне они знакомы давно, случай, с которого я начал, произошел еще в 1957 году,— эти черты характера заданы, так сказать, условиями задачи. Но и в этой среде, в среде небожителей, есть свои бахвалы, свои скромники, свои интеллигенты, свои отчаянные храбрецы. И хочется мне для начала разгадать хотя бы такой ребус, слышанный от одного старого авиационного механика: «Вот Седов... Не пьет, не курит, дисциплина у него на первом месте, а кумир молодежи. Почему?»

На испытательный аэродром Нефедов и Мосолов пришли робкими новичками. И все ждали, когда начнется неожиданное. Однажды они увидели первый вылет. Новый реактивный самолет вывели на полосу, очертания его казались им странны. Он ни разу не отрывался от земли, никто еще не летал на нем, и вот повезли в открытой машине летчика, он поднялся в кабину, его пристегнули ремнями, и все ушли. Когда он набрал высоту, вдруг умолк двигатель. Срезал над летным полем, на глазах у всех. Молодые летчики не поняли даже, что произошло (может, так и надо?), был хлопок и облачко газов, и самолет начал падать.

Они нетерпеливо ждали, когда отделится точка парашютиста, но он почему-то не прыгал, вырвал машину из падения, сделал мастерский разворот и в немыслимой, дикой тишине сел. «Кто это?» — спросили ребята. «Как кто? — сказали им.— Седов!» Самолет зачехлили и увезли в ангар, а Седов стал их богом.

В этом возрасте ищут образец для подражания, они мечтали работать с Седовым, и надо же случиться такой удаче: он сам приехал в школу и только их двоих из всего выпуска взял на свою летно-испытательную станцию. Так им повезло... После Григорий Александрович объяснил мне, что случая тут не было. Он смотрел экзаменационные листы по высшей математике, теормеханике и прочему, интересовался налетом курсантов и только после этого пригласил двоих на беседу.

— А что дала беседа? — спросил я.

— Понял, что очень рвутся летать,— ответил Седов.

Когда я познакомился с Нефедовым и Мосоловым, это были уже зрелые летчики. Они продвинулись далеко по скорости, ходили на большие высоты и не пресытились, все еще рвались летать. А Седов, пожалуй, выдерживал их, самые опасные задания брал на себя, и хотя они понимали, что по опыту, знаниям, по своему начальственному положению он имеет на это право, порой они начинали бунтовать; особенно настырен был Мосолов: «Григорий Александрович, разрешите слетать на новой».— «Нет, Жора. Рано».— «Не доверяете, да?» — «Ты ведь еще не штопорил на таких».

И вот их вызвали, потому что остановить испытания было нельзя, а Седов болел, и теперь он должен был отдать свою машину одному из них. Они были встревожены, огорчены его болезнью и в то же время рады новой работе и простодушно не умели этой своей радости скрыть. А Седов слушал их рассказы, сам что-то говорил в ответ, смотрел на одного, на другого и думал.

Которого выпустить?.. Я знаю, что, оставшись один, он снова и снова *разыгрывал* предстоящие полеты, разбирал мысленно самые острые варианты: готовы ли к ним ребята? Конечно, лучше всех довел бы испытания он сам. Самому спокойнее. Случись что с молодыми — проклянешь себя. Но с чего он взял, что случится. Они моложе, у них больше сил, они лучше сделают. Лучше? Да, лучше. Летают оба хладнокровно. Грамотны. О своей безопасности думают не больше, чем надо. Можно их выпускать. Пора. Хотя всетаки хорошо было бы отложить испытания: самому проще. Неужели пора?

3

Летний день, солнце и облака, тени их ползут по земле. Седов опять на аэродроме. Мы сидим на «даче» — так летчики называют свою базу. Она и есть дача: легкий домик с террасой, рядом столовая под черепицей, по зеленому дворику ходят лениво голуби. Полетов пока нет, только рев двигателей, их гоняют на земле. Под деревьями азартный пинг-понг: Нефедов против Мосолова. Вокруг болельщики и ожи-

дающие,— игра на вылет. И мы с Седовым подошли, заняли очередь. Кто-то спрашивает: «Григорий Александрович, а на десять тысяч лететь можно?» Мосолов (отбивая удары): «Маршрут выстроишь... К Рязани полегче... баллов шесть... А вообще — мразь». Проиграл Нефедов, и Седов подошел к нему: «Володя, насчет тех парабол...»

Солнце заливает землю, становится жарко. И звонок с площадки: можно вылетать. Я пишу так, как это осталось в блокноте: все очень буднично. «Где Чиж?» — ищет Нефедов. «Тут где-то валялся на траве». Приходит Чижиков, молодой механик, по пояс голый. Он помогает летчику одеться, и мы в открытой машине едем на полосу. В высотном костюме и шлеме Нефедов другой, подтянутый, чуть отрешенный. Костюм пригнан по фигуре, сбоку по плечам, по бедрам шнуровка, под ней, подчеркивая линии, проложены трубки. Если разгерметизируется кабина на большой высоте, трубки надуются и вмиг стянут тело.

Самолет готов. Тот самый, что испытывал Седов. Человек шесть стоят рядом — ведущий конструктор, его заместитель, механики. Нефедов обстоятельно здоровается с каждым за руку, это он перенял у Седова. И снова я вижу стремительный взлет стреловидной машины, сизый шлейф тянется за ней, и вот уже исчез самолет, стал всего лишь острием дымчатой стрелы, впивающейся в небо... Я не могу подробно говорить об устройстве самолета, это за пределами моей темы. Скажу только, что в ту пору создавалось «семейство Е», серия опытных самолетов, и новой была система управления, новым был двигатель, новой была сама геометрия этих машин. Им суждено было в будущем прославить страну, а пока они испытывались, доводились, и это была работа, прежде всего работа, а работа должна быть будничной, чувство будничности происходящего летчики специально вызывают в себе.

Обо всем этом мы говорили с Седовым, но потом он забеспокоился. Таково свойство авиаторов: они могут говорить с вами о чем угодно, но неизменно будут помнить о пилоте, который работает в небе. Ощущение времени полета живет в них, и им не обязательно смотреть на часы.

— Пора бы ему расписаться...— Седов шарит по небу глазами. Потом с облегчением: — Вот он.

И я вижу тонкий, серебристый след невидимого самолета. Он открывается на фоне синевы, пропадает за белыми облаками и тянется по прямой все дальше, дальше.

— Что это?

— Суть задания,— говорит Седов.— Тут и продвижение по скорости, и новый рубеж высоты... В общем, пока об этом не стоит.

Так мы стоим, разговариваем, и вдруг грохот взрыва сотрясает землю: только теперь дошел к нам звук. Глаза мои еще находят в поднебесье росчерк Нефедова, а самолет его уже идет на посадку — странно вздыбившись, пузом вперед. Сел.

Когда мы вернулись на «дачу», Мосолов лежал на террасе, закрыв глаза, вытянув свободно руки. Можно было подумать, что он спит. Но он не спал, он разыгрывал задание. Как Седов. И так же было тихо вокруг. Нефедов молча прошел в комнату, разделся, принял душ и с влажными еще волосами сел за чертежную доску. Тут вызвали Мосолова, он поднялся очень легко, и сразу стало шумно, на ходу он спросил: «Как, Володька, тяжко?» Тот только головой помотал. Мосолов засмеялся: «Это у тебя от непривычки к умственному труду!» И уехал на полосу.

Это был обычный летный день. И будет еще один, и еще, и десять, и сто, и триста. Из таких дней составлена их жизнь.

Мы сидели с Нефедовым на скамеечке возле волейбольной площадки. Не могу сказать, что он был очень разговорчив.

— Вы довольны, что получили эту машину? — спросил я.

— Да.

— А Мосолов не обижен?

— Нет.

— У него, говорят, тоже интересное задание...

— У него сложней.

— Вы сегодня были в новом режиме?

— Да.

— Трудно вам?

— Чертежи замучили,— сказал он.— Столько их задают!

— Ну ладно,— сказал я.— А подвиги у вас тут бывают?

Нефедов улыбнулся:

— Если летчик чувствует перед полетом, что идет на подвиг, значит, он к полету еще не готов.

Я полез за блокнотом.

— Это не мой афоризм,— сказал он.— Григория Александровича.

4

Труднее всех было Седову. Как-то он спросил, читал ли я в последнем номере «Нового мира» очерки Бунина. Помню ли место о старой актрисе? Как она едет в концерт, похожа на смерть, собравшуюся на бал, и все-таки поет свою коронную: «Я б тебя поцеловала». Сколько их таких: восемьдесят лет, а все — Офелия. Седов усмехнулся:

— Все мы немного Офелии.

Этот человек сам сделал себя тем, чем он стал. Отец его, каспийский моряк, умер рано, мать пошла в уборщицы, его не школили в детстве, не учили языкам, его не снабдили той натасканностью, которая людям, не читавшим сроду ни Гёте, ни Данте, помогает при упоминании великих имен сделать пристойное выражение лица. Седов интеллигент в первом поколении, интеллигент истинный. И не в том сказывается это, не только в том, что он знающий инженер, что публикует статьи по теории устойчивости, что Хемингуэя он читает в подлиннике и вообще бездну читает,— интеллигента делает гордость мысли, незаемность принципов, самостоятельность суждений.

Нужна ли летчику интеллигентность? Я не оговорился, я просто огрубил мысль. Умники видят слишком много препятствий и могут потерять уверенность, еще ничего не начав. Так думали многие, и Седов был одним из тех испытателей, которые делом доказали, что в небе можно и нужно д у м а т ь, вести исследования. Он требовал от себя и от других той высшей смелости, какую дают знания.

Я запомнил его рассказ о «сыне батрака», об одном краснобае с шеей борца, строевике в годах, который все свои выступления начинал словами: «Я как сын батрака...»,— самостоятельной ценности он, так сказать, не имел. И Седов, на редкость всегда деликатный, ни о ком не отзывался с таким презрением, как об этом могучем бездельнике.

Человек сам сделал себя тем, чем он стал. Если бы в школе кто-нибудь сказал, что он будет героем-

летчиком, ребята на смех бы подняли: «Кто? Да он ноги на турник не подтянет!» Рос тихим. В авиацию попал в общем случайно: объявили комсомольский набор, а он был комсоргом курса в институте. И посчитал стыдным агитировать других, оставаясь в стороне. (Впрочем, к этому надо добавить, что тогда гремели знаменитые перелеты, что как раз тогда была война в Испании.) Он так и не вышел в силачи. Когда летчики проходили тренировку на наземной катапульте, Седов уклонился. Объяснил: «У меня позвоночник длинный, сам я тонкий, сопротивление на излом по Эйлеру недостаточно, зачем зря рисковать? Надо будет — катапультируюсь». И этот человек шел на такие перегрузки, какие мало кто перенес в стране, у него на счету множество посадок с заглохшим двигателем, когда, себя не жалея, он спасал самолет. Седов сделал гигантский рывок, пройдя на разных самолетах от звукового барьера почти до двух скоростей звука.

— Да, опыт...— говорил он мне.— Это ведь очень важно, не так ли? Без опыта ничего бы не было. Каждому поколению пришлось бы начинать сызнова. Опыт — все, если стоять на месте. Так ведь не стоим. Долго ли я болел? А уже новые режимы, новые проблемы, а решения у меня готовые. Нет-нет да ловишь себя на этом. Опыт, если механически принимать его, может стать оплотом косности. Как это у Некрасова? «Пошлый опыт — ум глупцов». Такая диалектика.

Седов родился в 1917 году.

Долго в любой компании он был самым молодым — в школе, на заводе, в партячейке, в академии, на испытательном аэродроме. И все учился, все подавал надежды, и старики, бывало, придерживали его, а он обижался на стариков. И вот — сам не заметил как — стал вдруг в компании едва ли не самым старым. Неужели отлетался? Неужели все?.. В жизни каждого наступает момент, когда надо уступить дорогу молодым, это непросто, в авиации это особенно тяжело: уходят люди, у которых полжизни еще впереди. Но вот (к вопросу о взаимных обидах) какую статью двух «отцов» о двух «детях» я выписал из аэродромной стенгазеты «Стрела».

«Прошло всего четыре года с тех пор, как к нам пришли молодые летчики Г. К. Мосолов и

В. А. Нефедов. Они сразу завоевали нашу симпатию своим трудолюбием, летно-испытательским талантом и скромностью. Наряду с выполнением летных заданий оба успешно учатся в МАИ и скоро станут полноценными инженерами. Сейчас Мосолов и Нефедов могут вести работы любой сложности, и недавно это отмечено приказом министра о присвоении им I класса, наивысшего у летчиков-испытателей. Нефедов успешно выполнил ряд полетов в неизведанные области воздушного пространства, а Мосолов блестяще сделал первый вылет на новом типе самолета.

Мы гордимся нашими молодыми опытными летчиками и желаем Владимиру Андреевичу и Георгию Константиновичу новых больших достижений.

Г. Седов,
К. Коккинаки».

5

Много ли это, год жизни? Мосолов и Нефедов получили в тот год самолеты, которым равных не было в стране, а может быть, и в мире. Конечно, они соперничали. Как истинные друзья, ни в чем не хотели друг другу уступить. В один день поступили в институт. В один месяц купили машины. Вместе стали испытателями первого класса. Вместе ездили в Кремль за первыми своими орденами. Мосолов женился, назвал сына Жорой — Георгий Георгиевич Мосолов. Через полгода женился Нефедов, сына назвал Володей — Владимир Владимирович Нефедов. Первая серьезная авария в воздухе выпала Мосолову, с пяти тысяч он падал тогда до трехсот двадцати метров, но вытащил машину. Начальник летно-испытательной станции сказал: «Тебе секунда оставалась поцеловаться с землей». Потом был случай у Нефедова: на огромной высоте кабина потеряла герметичность, он оставался в сознании, выручил высотный костюм, и все сделал, как надо, и, устранив неисправность (он думал, что устранил), снова полез в черно-фиолетовое небо, и опять спас его высотный костюм; Седов ругал Володю за излишний риск.

И снова они летали, это было лучшее время их жизни. Появились на станции новые летчики, совсем мальчишки, которые уже на Нефедова с Мосоловым

смотрели, как на богов. Эти рвались летать, но их придерживали пока. Очень много работал Седов, брал, по обыкновению, самые сложные задания, но все чаще прибаливал, страшился ходить по утрам к добродушной докторше, которая всех их осматривала, прежде чем дать *ярлык*, допуск к полетам. А Мосолов и Нефедов ничего не страшились, они вышли на первые роли, основную тяжесть испытаний взяли на свои плечи.

Я думаю, им недодано славы. Всем троим. Они летали выше всех, быстрее всех, но по многим причинам громких перелетов в их пору уже не было, достижения не фиксировались, даже награды, которые получали они, проходили мимо широкой печати. От силы оповещала о них стенгазета «Стрела». И я, зная хорошо этих людей, не мог тогда о них написать. Разумеется, их успехи были известны летчикам, конструкторам, авиационному начальству, но за пределы этого круга известность не выходила. Я думаю, цена их подвига повышается от того, что не был он оплачен мгновенной шумной славой: вчера слетал — сегодня получил.

Год жизни — это много. Иному хватило бы с лихвой того, что прожил за этот срок Владимир Нефедов, на целую жизнь. Он стал мастером высочайшего класса. Стал членом партии. Взялся за дипломный проект в институте. Получил квартиру. Женился. У него родился сын. Он провел серию уникальных полетов в стратосферу, на порог космоса, всех опередив в тот год. Стал Героем Советского Союза... И погиб.

Срезал двигатель на большой высоте. Он передал об отказе очень спокойно. Радиообмен весь сохранился, я слушал потом эту магнитную ленту. Падал самолет, а он в кабине решал логическую задачу. Ту самую, которая всегда возникает в острые моменты: до каких пор быть человеку с машиной, а когда врозь. Раз и другой пробовал запустить двигатель, но ничего не вышло. Когда он был на высоте трех тысяч метров, с земли передали команду покинуть самолет. Нефедов ответил, подумав, что будет садиться без двигателя. В этих случаях право окончательного решения дано испытателю. И он пошел к земле на скорости, на какой никто еще не производил посадки. Этому самолету с прижатыми треугольными крылышками, в сущности, и планировать было не на чем. Но

он шел к земле, и голос пилота был спокоен. До пятисот метров Нефедов держал связь с землей, потом замолчал. Летчики объяснили мне, что до этого момента ему было труднее: была дилемма — прыгать или не прыгать? Тут дилемма кончилась: прыгать стало поздно. Он мастерски сделал расчет, по-седовски точно вышел на полосу, снизился, и, когда до бетонки оставалось всего шесть метров, самолет вдруг нырнул, упал на землю.

На кладбище Мосолов сказал:

— Дорогой Володя! Вот и еще одного летчика-испытателя недосчиталась страна. Я знал его... Я знал тебя, Володя, лучше всех. Это был великой души человек. Клянемся тебе, Володя, что машину, которую ты спас ценой своей жизни, мы доведем...

6

В этой правдивой хронике я не могу, не хочу ничего сочинять. Рассказываю то, что видел сам, что слышал от людей, которым верю. И домысливать теперь, о чем Нефедов думал в свой смертный час, мы не будем. А расскажу я о других летчиках-испытателях, которые попадали в похожие ситуации. Вот они шли к земле, спасая машину, или на парашюте, раненые падали в лес — и страшный удар, они теряли сознание и приходили в себя через день, а то и через неделю в госпитальной палате. А могли ведь и не очнуться. «О чем вы думали перед смертью?» — этот вопрос я задавал многим из них.

Г. К. Мосолов: Я до своего первого случая думал: что человек чувствует, когда убивается? Цепенеет, как кролик перед удавом? Тупеет до полного бесчувствия? Все оказалось не так. Зло меня взяло, это да. Меня ведь мотало по кабине, било затылком о фонарь, лицом о приборную доску. Сейчас, думаю, череп треснет, сейчас! Но, конечно, работаешь, весь работаешь — так пробуешь вывести, эдак пробуешь. Только метров за четыреста до земли мелькнуло: «Неужели все?» Будто кто произнес. Но горестная это мысль или не горестная, я не успел сообразить. Тут как раз самолет послушался.

Г. М. Шиянов: Бывают в полете вещи серьезные, и человек волнуется. Но это еще не страш-

но. А уж когда страшно, то не волнуется. Ясность полная, мозг работает четко. О себе в общем не думаешь, некогда. У меня тогда, после первого удара о землю, машина откозлила, и я успел подумать: «Если второй такой, не выдержу». Сжался весь, как мышь. И решаю, что дальше делать, а впереди — куча земли, кирпичная стена... Пока решаешь, в горле сухо и здесь (показал на грудь) жжет, а как решил — все...

В. Н. Юганов: Это был смешной случай: падал и ругался до земли. Сильно, говорят, ругался. Посадку задали без двигателя, а шасси не выпустилось. Я уж все меры принял, и кран, и красную аварийную ручку — ни-че-го. Ну, и говорил им по радио, что они, такие-разэтакие, месяц готовили вылет, а теперь из-за них надо портить добро. Кто-то кричит с земли: «Дерни ручку! Дерни красную ручку!» Ну, я ему: «Дерни сам себя!..» Тут и удар.

И. В. Эйнис: Есть ли слепая вера, что обязательно вылезешь? Нет. Пожалуй, понимание ситуации полное. Мне тогда прыгать было уже поздно: полторы тысячи — из штопора не вылезти. И мелькнуло: «Все». Или: «Черт, все!» И еще: «Вот она где нужна была высота, поленился, дурень!» Но на эмоции нет времени, работаешь, как черт... Ночью потом, да, было страшно. Проснулся, выкурил папиросу.

Г. А. Седов: Насчет того, что «вся жизнь пронеслась перед его мысленным взором»,— это, видимо, тем кажется, кто смерть в глаза не видал. Не берусь утверждать, что вообще это невозможно. Может, в постели, когда последнее отчаяние и ничего от тебя не зависит... От летчика, как правило, зависит. Вот уж ты сел на вынужденную, в последний момент увидел черное поле, борозды поперек, и нечего тебе делать, машина уже неуправляема, роет по земле пузом, и все-таки опять находится работа: управляешь своим телом. Где упереться ногами в педали, где откинуться, как соразмерить усилия. Видимо, могут все же быть случаи, когда испытатель перестает работать. Два варианта я могу себе вообразить. Первый: все он сделал, а впереди пять секунд —

есть пустое время. Второй: ему есть что делать, а он струсил, сдался. Но такие случаи в натуре мне не известны.

Наверное, так, что-то в этом роде думал и Нефедов в свой последний час. Во всяком случае, он работал до самого конца, это точно. А потом — удар, все... И вдруг докторша, та самая, добродушная, к которой ходили они все за «ярлыками», вспомнила, что он очнулся перед самой смертью и что-то сказал. Что? В санчасть приехали ведущий конструктор, начальник летно-испытательной станции, летчики. Что он сказал? Это очень важно. Она ответила: какое-то одно слово. Но какое? Какое это было последнее, самое нужное, самое важное слово? Она не помнила: что-то техническое.

— Может быть, флаттер?

— Да, правильно. Флаттер. Он сказал: флаттер.

— А не бафтинг?

— Да. Кажется, бафтинг,— сказала она.— Тут у нас кислород, пантопон, инъекции. Как вы сказали? Бафтинг? Да, он сказал это слово. И еще раз повторил.

— Может быть, помпаж?

— Может быть... Вы простите, нам не до того было.

Погиб. Унес тайну. Но до последнего момента думал о деле своей жизни, хотел друзьям передать, что с ним было. И это его последнее одно слово было самым сильным, самым значительным, самым патриотическим словом.

Они узнали. Он говорил: «помпаж». Они все узнали, потому что он привел на землю опытный самолет, потому что включил вовремя все самописцы, и бесценные материалы, добытые им, были изучены учеными, использованы конструкторами, и в самолете этом были радикально переработаны все системы,— Нефедов облегчил путь тем, кто следовал за ним. «Отдал жизнь не бесплатно»,— говорили летчики.

Полеты продолжались. Первым прошел тот опасный режим К. К. Коккинаки, но он знал наперед об опасности и, приметив первые изменения в гуле двигателя, сумел остановить разбег, вернулся на землю. Выяснилось, что был помпаж канала, а от него — тряска, после которой двигатель у Нефедова уже не запустился.

Теперь нужно было выключить его на той же высоте и, пока самолет будет падать на землю, научиться его запускать. Седов уже не летал тогда, почти не летал, здоровье было ни к черту. Но он сам выполнил это задание — во время командировки, на дальнем аэродроме, вдали от бдительной санчасти. Была ранняя весна, он прошел границу облаков, издали белоснежных, резко очерченных, а вблизи, туманных, серых, передал на землю, что приступает к заданию, разогнал машину до Володиной скорости, пора было останавливать двигатель, и как-то не хотелось ему. Ну, еще двадцать секунд, ну, еще десять. Выключил — и в падении думал, искал, пробовал варианты и все-таки запустил... Это был последний полет летчика-испытателя Седова.

Оставалось повторить бездвигательную посадку. Седов, ставший заместителем главного конструктора, и другие летчики знали теперь, что надо делать, чтобы система управления действовала до самой земли, но надо было проверить теоретические предположения, и не было другого способа, как летный эксперимент,— это взял на себя Мосолов. Пришел без двигателя, на бешеной скорости к земле, выровнял машину, притер к полосе, сел.

Дальше начинается новая история, история других лет, других людей. Скажу лишь, что впоследствии Герой Советского Союза Г. К. Мосолов, Герой Советского Союза А. В. Федотов, летчик-испытатель П. М. Остапенко поставили несколько мировых рекордов на самолетах Е-66 и Е-166 (все из того же замечательного семейства). Чтобы было ясно, насколько эти боевые истребители опередили свое время, замечу, что и сегодня их высотные и скоростные достижения значатся в таблице мировых рекордов.

Выполнили клятву.

...Когда мне становится грустно, когда очень уж разозлюсь на волокитчиков и чинодралов, с которыми по газетной моей профессии частенько приходится мне возиться,— я достаю фотографию, с которой улыбаются три летчика, я смотрю на их лица, простые и прекрасные, и думаю о том, что все обязательно будет хорошо.

1968

КУРБАКА И ДРУГИЕ

«КУРБАКА взял над нами шефство»,— слышал я в одной московской клинике. «Нас снабжает КУРБАКА»,— сказали в другой. Но Курбака — это не учреждение. Это — человек.

Он белорус, родился на Украине (отец его был донецкий шахтер), учился в Москве и долго работал врачом, а потом срок его службы вышел. «У меня пенсия сто двадцать, у жены шестьдесят, денег хватает, живем одни...» — «У вас отдельная квартира?» — «Нет,— сказал Курбака.— Семнадцать соседей. Очень милые люди».

Надо было как-то отдыхать. Он записался в спортивную секцию для престарелых — ради здоровья. Стал радиолюбителем — по давней склонности. Еще он мечтал играть в оркестре народных инструментов — для души. Мандолину купил, повесил на стенку, но заболел и был помещен в больницу. А мандолина, раз она повешена в начале рассказа, то в положенном месте «выстрелит».

Операцию делал доцент Айвазян. Сделал хорошо, но на третий день случилось нагноение. Курбаку выписали только через два месяца. «Понимаете, коллега,— сказал доцент Айвазян,— если бы катетер был из полихлорвинила, тогда совсем другое дело».— «Понимаю, коллега,— сказал Курбака.— Я постараюсь достать».

Он узнал, на каком заводе могут это сделать, поехал на завод, рассказал о бедах больных людей, и ему дали два кило пластмассовых трубок. «Химики,— объяснил мне Курбака,— они ведь тоже болеют». Тут я задал первый бестактный вопрос: «Кто оплачивал счет?» «Никто»,— честно ответил Курбака. Он бы и сам уплатил, цена небольшая — 60 копеек килограмм, но ему так дали, из отходов. А больнице этих трубок хватило на год.

Так начался заслуженный отдых Андрея Тимофеевича Курбаки.

Жена смирилась. На одно пеняла: концы большие. Та клиника — за Соколом, эта — на Серпуховке, та — в Балашихе, та — на Каширском шоссе. В день, жаловалась мне, тратит рубль на разъезды. И, конечно, диета срывается. Сперва возил одни трубки, а недавно по телевизору завод показывали, какие-то синтетические нити, он схватился: «Запишу. Может, пригодится». Она ему говорит: «Ты просто не от мира. Тебя и не просил никто». Он ей: «Так ведь они не знают, что я смогу».

Общий объем, так сказать, масштабы этой деятельности до поры были скрыты от меня. Курбака больше помалкивал. Должно быть, опасался, что писания мои помешают ему: как-то оно еще там обернется? Говорил: «Моя работа небольшая. Пошел, попросил, получил, принес — ничего интересного». Оправдывался: «Одного человека спасти тоже много значит. Считаю, ничего плохого тут нет». Объяснял: «Хирургам некогда — они у станка. Инженеры — тоже у станка. А я на пенсии. Считаю, надо им помогать. Тем более я коммунист».

О том, что он ездил во Владимир, мне сказал Арам Вартанович Айвазян. В тот раз дали Курбаке письмо: больница просит... крайне нужно для операций... заплатим по перечислению... Но что это для завода? Без приказа, сверх плана. А он привез отличнейшие трубки. И из Ленинграда привез очень нужные вещи. Значит, и там был Курбака? Да, конечно. А полиэтиленовую пленку нашел в Москве. И мастеров нашел, которые сделали из нее протез мочевого пузыря. Проведено уже девять операций. Чья идея? У нас это начали тбилисские урологи: Курбака и ездил за опытом в Тбилиси... Тут я задал второй бестактный вопрос: «Кто оплачивал командировочные?» — «Никто»,— честно ответил доцент Айвазян. К сожалению, по закону нельзя пенсионеру платить.

В Институте неврологии легенда о Курбаке рассказывается так. В один прекрасный день в кабинет заведующего нейрохирургическим отделением вошел высокий старик в соломенной шляпе, в белых парусиновых туфлях, с саквояжем в руке: «Могу я видеть профессора Канделя?» Профессор занимался со своими ассистентами и просил подождать. «Мне некогда»,— сказал странный старик и раскрыл саквояж. Врачи ахнули: там было собрание трубок, о каких они могли только мечтать. «Это вам,— сказал старик.— Я слышал, вы на-

чали оперировать аневризмы. Я беру вас на снабжение». И с той поры регулярно — это уже не легенда — раз в два-три месяца является со своим саквояжем в институт.

Его можно встретить и в Институте нейрохирургии имени Н. Н. Бурденко, и в Институте хирургии имени А. В. Вишневского. У него в блокноте, потертом, перехваченном резинкой, десятки телефонов и адресов — КБ, мастерских, лабораторий, заводов. В последнюю встречу мне дозволено было заглянуть в его саквояж: кроме трубок, пленок, спиралек лежало в нем какое-то таинственное изделие из прозрачного пластика. «Это для Тюхтева,— объяснил Курбака.— Вот о ком вы действительно должны написать. Михаил Евтихеевич все делает для больных, замечательной души человек, хирург-новатор. И вот ему понадобился протез пищевода...»

Я умолкаю, боясь сбиться на высокопарный тон. Одно добавлю: Курбака занят этой своей высокополезной деятельностью уже пять лет. Пять лет! Что ни говорите, а он не просто человек. Курбака — это учреждение.

Давно мне хотелось рассказать о нем. Просто о нем самом, безо всяких проблем. Войдет такой Курбака в привычную нашу толчею, глянет из-под очков хорошими наивными глазами и напомнит о ценностях нетленных. Он ведь, кроме всего, бессребреник. За все пять лет не получил за свои труды ни гроша.

Б

Почувствовать добра приятство
Такое есть души богатство,
Какого Крез не собирал...

Старинный стих, и тема не нова. Вы уже поняли: просто он добрая душа. Все знают, что это не их дело, иной раз печалятся, иной раз ворчат и идут мимо. А чудак не знает — он делает. Кто осудит за это чудака? Никто. Каждый скажет: отзывчивость лучше черствости. Но это еще не вывод. Это четверть вывода.

Я хочу обратить ваше внимание на среду, в которой действует Курбака. Несколько лет назад был у меня очерк о докторе Федорове, который «вживлял» искусственный хрусталик в глаз человека. Были тогда скептики, нашлись недовольные, но время рассудило спор: победа моего героя уже ни в ком не вызывает сомне-

ний. Так вот, сели мы с ним недавно, прикинули, кто синтезировал пластмассу, делал инструменты, пресс-формы, штампы, и набралось у нас таких добровольных помощников — химиков, токарей, кузнецов, оптиков — более сорока человек.

Чудаки-одиночки были всегда. Среда — это уже нечто новое. Первый криоэкстрактор для глазных операций применила у нас профессор Т. В. Бирич в Минске. Кто делал прибор? Она ответила: слесарь одного завода по имени Володя. Бирич была в ту пору заместителем Председателя Президиума Верховного Совета БССР. Но и для нее этот путь оказался наиболее доступным.

Профессору Э. И. Канделю помогает, как сказано, Курбака. Но не он один. Некоторые сложные операции на мозге профессор делает с помощью уникальной канюли; она экспонировалась в Монреале, такого совершенного, изящного прибора нет сейчас в мире: создал канюлю известный физик, член-корреспондент Академии наук СССР А. И. Шальников. На общественных началах.

Профессор В. И. Францев (к нему тоже ездит Курбака) применяет оригинальный расширитель клапанов сердца. Где сделали? На одном предприятии. Кто? Академик в своем деле, слесарь-лекальщик С. П. Павлов... Надеюсь, читатели простят мне обилие схожих примеров. Я ведь хочу доказать, что Курбака не уникум. Что он типичен. А это, я понимаю, требует системы доказательств.

Вокруг каждого, подчеркиваю, к а ж д о г о врача, который ищет что-то новое, образуется круг добровольных помощников. Вокруг выдающихся наших медиков, таких, как П. К. Анохин, Б. В. Петровский, А. А. Вишневский, А. И. Коломийченко, Н. М. Амосов, Е. Н. Мешалкин, возникают целые комплексы научных и промышленных организаций. Тут кладезь новых разработок, причем ведут их уже не чудаки-одиночки, а ч у д а к и - к о л л е к т и в ы, но тоже сверх плана, порой без ведома своих ведомств, часто без согласования с Министерством здравоохранения СССР.

(Замечу в скобках, что когда Борису Васильевичу Петровскому некий большой завод вручает набор хирургических инструментов из титана, то дается ему этот уникальный набор не как министру, а как ученому и хирургу. Ибо как министр он должен добиться, чтобы такие инструменты были во всех клиниках стра-

ны, а тут уж на общественных началах дела не сладишь.)

Недавно Научно-исследовательский институт экспериментальной хирургической аппаратуры и инструментов (НИИЭХАИ) решил обобщить все, что делается в этой области. Откликнулись министерства, которые давно поддерживают медицину,— радиопромышленности, электронной, оборонной, авиационной, приборостроения, общего машиностроения. Откликнулись институты ВЦСПС, Министерство социального обеспечения, общественные конструкторские бюро ДОСААФ, кафедры вузов, лаборатории заводов. Инструменты и аппараты, создаваемые «на стороне», исчислялись сотнями. Участники работ — тысячами. Пришло письмо с обидой из Министерства сельского хозяйства СССР: почему других запросили, а их нет? А они тоже делают приборы для медицины, и, между прочим, не простые, с использованием магнитной записи и радиотелеметрии.

Вот вам и чудак-одиночка. Напомню то место у Ф. М. Достоевского, где говорит он о типах, которые *чрезвычайно редко встречаются в действительности целиком и которые тем не менее действительнее самой действительности*. Курбака более чем типичен: за ним встает явление.

В чем корни этого явления? Что сделало его возможным? Нужным?

Главная причина лежит в сфере этической. Это факт: ни врач-новатор, бьющийся над новым методом лечения, ни инженеры, слесари, физики, помогающие ему сконструировать прибор, денег за это, как правило, не получают. Когда можно, делают все в свободное время, когда задача сложнее, заключают договоры о содружестве, находят фонды, средства, но во всех случаях выгоды не ищут. Моральный климат, созданный в нашей стране, сделал это явление возможным.

И есть другая причина, которая сделала его нужным: медицина нуждается в помощи. Я убедился в этом, когда задал ученым-медикам третий бестактный вопрос: почему они прибегли к помощи старика, а не обратились в официальные учреждения?

Видимо, этот вопрос возникал и у вас: где люди, которые получают зарплату за то, что Курбака делает бесплатно? Что они делают?.. Я обошел в эти дни все ведомства, отвечающие за нашу индустрию здоровья.

Убедился: очень многое делают. Понял: нужно делать еще больше.

Медицинская промышленность по темпам роста вырвалась у нас в первую пятерку промышленных министерств. Но вот «беда»: здравоохранение сделало еще больший скачок вперед. Правительство отпускает на это огромные деньги, к бюджетным вложениям прибавились, чего не было прежде, средства заводов и колхозов — новые больницы, поликлиники, здравпункты строятся по всей стране. Это еще одно благодетельное следствие экономической перестройки: общественные фонды растут и используются, как мы видим, по-доброму.

В «Союзмедтехнике» мне дали справку: спрос на приборы и инструменты увеличился нынче на 48 миллионов рублей (на 19,6 процента по сравнению с прошлым годом). И еще одна, менее приятная цифра: фонды, выделенные медицинской промышленности, не покрывают спроса на 51 миллион рублей. О чем это говорит? О том, что планирующие органы не были готовы к скачку. И потому реальная потребность в скальпелях удовлетворяется пока на 61,6 процента, в зажимах — на 46,3 процента. Даже стерилизаторов не хватает — металлических коробок, в которых кипятят шприцы: Госплан недодал в прошлом году 200 тонн нержавеющей стали.

Этого Курбака, увы, не принесет.

Новую медицинскую технику создают у нас примерно 2500 человек. (Для сравнения: новые виды мебели создают 2300 человек, торговое оборудование — около 3000.) В Министерстве медицинской промышленности мне сказали: только для того, чтобы поддерживать уровень выпускаемых, освоенных моделей, нужно удвоить число ученых и конструкторов. Стоит ли удивляться, что новые, мирового уровня разработки появляются туго.

Вывод: индустрия здоровья не может стоять в общем ряду. Надо вспомнить, что медицина — отрасль оборонная; это понимал еще Петр Великий, который в одну пору закладывал в Туле ружейный завод, а в Питере — «медицинскую избу». Надо видеть принципиальную разницу между стерилизатором и соковыжималкой, между диваном-кроватью и аппаратом «сердце — легкое». (По методическим указаниям Госплана, все это — группа Б; исключение сделано для медикаментов

и препаратов, применяемых, «как правило, только в ветеринарной практике»,— они отнесены к группе А.) Надо покончить с заблуждением, что миллиардные расходы на медицину есть безвозвратное вложение средств.

Как-то мы стесняемся, касаясь этой гуманной темы, говорить о деньгах. А зря: бестактные вопросы иной раз бывают полезны. Медицина у нас бесплатна; в отличие от капиталистов, мы не хотим наживаться на недугах людей. Но деньги считать все равно нужно. Считать потери в «человеко-днях» по причине болезней, считать выигрыш общества от профилактики заболеваний, от продления сроков трудоспособности. И тогда, может быть, станет ясно, сколько стали недовыплавили те сталевары, которых недолечили врачи из-за того, что недополучили двести тонн стали.

Курбака всесилен, пока счет идет на килограммы, на копейки, на штуки. А Вера Петровна Зименкова, которая в Министерстве здравоохранения СССР курирует всю химию, не может считать на штуки. Когда я сидел у нее, дозванивалась по телефону, спорила, «выбивала» какую-то безузловую сетку. Оказалось, из нее хирурги выкраивают диафрагму, брюшную стенку — эти операции уже делаются. Но нужно, чтобы Ивантеевская трикотажная фабрика приняла заказ, нужно сырье, для начала полтора центнера лавсана, в саквояже его не унесешь, нужны фонды, нужно попасть в план... Критиковать легко, понять труднее. Я понял, что во всех этих ведомствах есть хорошие специалисты, энергичные, знающие, преданные делу. Конечно, они не могут развозить по больницам трубки (хотя бывает и это), но они добиваются большего — развития плановых исследований, строительства крупных заводов, которые дадут всю необходимую технику для всех больниц страны.

Советское здравоохранение, бесплатное, общедоступное, народное, должно сделать новый шаг вперед. Возможно, тут необходима целая система мер, подобных тем, какие приняты были в свое время для развития атомных исследований. Первое в мире социалистическое государство должно занять достойное его место в медицине, самой человечной из наук.

А старик Курбака? Останется ли для него место?.. Боюсь, читатели, слушая о том, как помогают врачам

электронщики, радисты, физики, нет-нет да и думали: беда, коль сапоги начнет тачать пирожник. Все упорядочить, все выстроить, выделить фонды — и не надобно Курбаки. Пусть идет на заслуженный отдых.

Что ж, головной институт медицинского приборостроения (ВНИИМП) сейчас растет, решено уже строить для него второй большой корпус, есть постановление правительства об удвоении мощности института медицинских полимеров,— это очень важно. Но современная медицина с такой скоростью впитывает достижения других наук, что «пирожник» тут совершенно ни при чем. И если операционные микроскопы создают оптики, то, видимо, действуют они по своей прямой специальности. Если диагностическую машину или систему непрерывного врачебного контроля для послеоперационных палат делают электронщики и кибернетики, то это их прямое дело. Если изотопной техникой или, скажем, лазерной (бескровные операции с помощью лазерного луча уже проводятся в стране) заняты физики, то кто сделает это лучше их? Отсюда следует, что, укрепляя научную и производственную базу индустрии здоровья, надо вместе с тем крепить содружество ее с другими отраслями.

Видимая стихийность, случайность, кустарность этих связей не должны обмануть нас. Курбака и другие действуют по своему почину, но соединяют-то они передовую врачебную мысль с передовой инженерной, соединяют современные клиники, стоящие на переднем крае науки, с современными предприятиями, также стоящими на переднем крае. С этой «кустарщиной», которой при желании можно подобрать другое имя — энтузиазм, инициатива, я бы лично не спешил расставаться.

Что же, оставить все как есть?

Как-то Курбака бросил фразу странную и симпатичную: «Клапаны сердца пошли серийно, ими я не занимаюсь...» Это следовало понимать так: крупный завод освоил выпуск полимерных клапанов, и Курбака освобожден от этих хлопот, он пойдет дальше — туда, где создается что-то еще более новое. А новое будет создаваться всегда.

Две могучие силы движут нас вперед. С одной стороны, плановое начало, которое было, есть и будет основой нашего роста. С другой стороны, инициатива масс, которая постоянно развивает и обновляет наши

планы. В соединении этих двух начал, в диалектическом единстве их — великое преимущество наше. Значит, совершенствуя систему планирования, надо нам думать и о совершенствовании инициативных начинаний.

Вы помните папки с чертежами, пришедшие в НИИЭХАИ со всех концов страны. Что же выяснилось? Портативный электрокардиограф (для скорой помощи) делают семь организаций, не ведая друг о друге. Импедансный реограф, крайне нужный прибор, делают 14 организаций. Усилитель биопотенциалов разрабатывается в 44 местах. О чем это говорит? Об отзывчивости? Да. О бескорыстии? Да. Еще это говорит о беспорядке.

С инициативой надо обращаться бережно, хуже всего, если мы забюрократизируем это дело,— ему тогда конец. Но вот Рустам Исмаилович Утямышев, заместитель директора НИИЭХАИ, собрал у себя всех разработчиков кардиографа. Приехали из разных городов, познакомились, посмотрели в глаза друг другу, поделились найденным и постановили: лучший прибор делается в Министерстве общего машиностроения, отдать ему другие находки, пусть делает. Видимо, это правильный путь. Конференции, печатные бюллетени, изучение зарубежного опыта, перечень того, что делается у нас, перечень того, что нужно сделать, выработка единого плана.

А Курбака что ж, ему дела хватит.

— Тонкие трубочки меня попросил сделать рентгенолог Кучинский, из онкологии. Нейрохирургам я тоже возил. А сделали их в кабельной промышленности.

— Почему же в кабельной?

— Вот и видно, что вы не радиолюбитель,— сказал Курбака.— Оплетка проводов, она ведь и есть трубочка. И теперь эту трубочку нужно ввести в сосуды, глубоко. И надо для этого внутрь вставить спиральку из нержавейки ноль и две десятых миллиметра, чтобы придать упругость. А где ее сделать? Я все думал об этом, думал и вот как-то играю в оркестре...

— Простите, в каком оркестре?

— Самодеятельном, в красном уголке. Руководитель некто Сипкин, очень душевный человек. А я веду партию второй мандолины. И как только раньше не замечал: струны! Как раз спиралька намотана на них. Ладно... Фабрика щипковых инструментов находится

за Преображенкой. Я съездил, рассказал, зачем это нужно,— они поняли. Там работница за смену тысячу струн наматывает на станке, что ей стоит еще десяток?..

Живет такой Курбака, а мы и не знаем о нем. В президиум не избираем, премиями не поощряем, по телевизору не показываем, не догадались даже дать ему проездной билет, чтобы не тратил рубль в день на разъезды. «Тебе и спасибо никто не скажет»,— говорила ему жена. Он ей: «А зачем? Я сделаю — мне и хорошо». Но это он так говорит, а мы-то почему не заметили его?.. Какой-то привкус странности, необязательности, едва ли не запретности есть в его делах. Они как бы даже незаконны, поскольку не по приказу делаются, не по плану, не за деньги, а так, бесплатно. И опять в сотый раз приходится повторять: инициатива — она столь же законна, столь же необходима. Надо видеть всю стратегию развития промышленности, строить большие заводы, создавать научные базы, планировать их, финансировать — это, конечно, главное. Но рядом, параллельно с этим и в будущем останутся энтузиасты. Никакой канцелярией не заменишь Курбаку. У него есть великое преимущество. Курбака — это не учреждение. Курбака — это Человек.

1968

ПИСЬМА С ПЕРЕДОВОГО ЗАВОДА

ЧТО ХОРОШО, ТО ХОРОШО

Завод был выбран заранее. Я заранее знал, что он передовой.

Хорошо ли, что существуют передовые заводы? Спешу ответить: да, конечно, еще бы. Что это, однако, значит? Передовой — значит, идет впереди, значит, кого-то он опередил, значит, есть и отстающие. Хорошо ли, что существуют отстающие заводы?

На это отвечать не спешу, но про себя думаю, что, покуда есть движение, одни будут двигаться быстрее других. Покуда есть соревнование, одни будут побеждать других. И нет передовых без отстающих, и отставания не видно, если кто-то не вырвался вперед,— диалектика. Так что все правильно. Правильно, но почему-то обидно.

Тут неизбежно сравнение.

Допустим, я начну так: хороший этот завод поразил меня и обрадовал тем, с какой охотой здесь подхватывают новое. Недавно было подано тысячное рацпредложение, от тех, что внедрены, уже получили пятьсот тысяч рублей экономии. Здесь не только не бегут от лишних хлопот, но сами ищут их. Узнали, к примеру, что в Пензе ученые сочинили некий агрегат, новый, непростой, требующий доводки, и тотчас послали туда человека: просим, испытайте у нас.

Заметьте, я пока и словом не обмолвился об отстающих. Но если поразил меня этот завод, значит, не везде так. Если я привел эти цифры, значит, они видны на общем фоне. Уже в похвале таится сравнение. Оно в рассказах о передовиках подразумевается само собой. Оно если и не в строках заключено, то между строк... Что ж, вставим в строку. Дело в том, что наши передовики живут в Луганске. А в Пензе есть такой же завод, дающий такую же продукцию. И вот, одна-

ко же, повезли ученые свой агрегат из Пензы в Луганск.

Вывод: мы с вами действительно попали к лучшим. Но мы постараемся не упустить из виду средних и плохих — тех, кто в лучшие еще не вышел.

А делают на нашем заводе ячеистый бетон.

Всего в стране его выпускают около четырех миллионов кубометров в год; этим заняты сто двадцать шесть предприятий. Половину, до двух миллионов, дают десять заводов, наиболее крупных. Один из десяти — в Луганске. Так что он хоть и не гигант, но в своей отрасли заметен. Вот его место.

Зная неизбежность сравнения, я еще в Москве хотел собрать сведения о заводах, если не о всех, то хотя бы о десяти. И не смог. Оказалось, они рассыпаны по трем республикам и подчинены пяти министерствам. Оказалось, нет такой инстанции, которая обобщает их опыт. И это затрудняло мою задачу. Впрочем, как-нибудь литератор бы из положения вышел. Но каково заводу, не знающему, что творится в отрасли?

Луганские товарищи столкнулись с этим в 1964 году, когда вышли на проектную мощность. В тот год они все сделали, что было назначено им. А дальше? Дальше им оставалось развести руками. Дальше можно было жаловаться, можно было ругаться — богатый выбор. Они послали девять писем по девяти адресам. Так, мол, и так, очень просим сообщить, какие новшества внедрены на вашем уважаемом заводе, сколько вы производите блоков и плит, сколько расходуете сырья, энергии, какова себестоимость, зарплата и так далее. Ну, нелюбовь заводских людей к «писанине» известна, они и своему-то министерству ответят не враз, а тут запрашивал неведомо кто... В первый год откликнулись четыре завода. В Луганске их цифры изучили, свели в таблицы и разослали — опять по девяти адресам. На следующий год ответили все девять заводов, это вошло в обычай. Шлют ежегодные отчеты из Сибири, Казахстана, с Алтая, из Мордовии, Татарии, из Пензы, Ленинграда, Москвы — в Луганск. И на солидных папках, которые получают затем заводы, на титульном листе обозначено: «Издание Луганского комбината ячеистобетонных конструкций».

Мне очень нравится эта история.

Она учит оптимизму.

Есть два способа жизни. Что-то не выходит, не ладится. Я начинаю думать: кто виноват? Вот первое движение моей души: кого обвинить — ученых, смежников, канцеляристов? При определенной сноровке вмиг отыскиваются десятки объективных причин... Или так: что-то не ладится, не выходит. Я начинаю думать: а что тут можно предпринять? Что я сам могу сделать — вот первое движение души. Встают десятки помех, они действительно есть, но все же я пробую. И, вообразите, что-то сдвигается с места.

Трудно? Еще бы не трудно! Вот еще пример: на заводе не было механического цеха. Просто не было по проекту. Был маленький ремонтный, который еле-еле обеспечивал текущие нужды. Но завод рос и из этого цеха вырос, и они сами пристроили второй пролет, и опять закавыка: станки. За восемь лет им не дали в плановом порядке ни одного станка. Ни одного!.. Что ж, зубодолбежный они купили на ярмарке в Донецке: какому-то заводу он стал не нужен, а им — нужен. «Дело хрустальное»,— заметил по этому поводу один из рабочих. Строгальный, совсем новый, нашли под забором у некоего «СУ», вертикально-фрезерный взяли в аренду в Луганске, горизонтально-фрезерный купили в Краматорске, лоботокарный — на ХТЗ. И так далее.

Мне эта история тоже нравится, хотя и меньше. Могут сказать: за что, собственно, ратует автор? Что поддерживает? Кустарщину? Непорядок. Могут сказать: уж больно все легко выходит у автора. Захотели — сделали. В конце концов бывают же обстоятельства, которые сильнее нас. И я соглашусь: бывают. Но добавлю, что они, эти заводские помехи, действуют все же не с такой непреложностью, как затмение Солнца. Вдобавок обстоятельства имеют свойство меняться.

Лет десять или тем более двадцать тому назад «подозрительная» возня с куплей-продажей станков вызвала бы живейший интерес у прокурора. А сегодня и впрямь это дело *хрустальное* (кажется, я понял смысл выражения), то есть законное, чистое. Сегодня разве что самому отпетому канцеляристу ударит в голову, будто сделка между двумя социалистическими предприятиями вредна социализму. Люди не выкручиваются вопреки системе, а крутятся по новой системе. По новой системе планирования и экономиче-

ского стимулирования. Это она привела к тому, что у нашего завода появились деньги на оборудование (нужное для дела), а у других заводов появилась нужда это оборудование (ненужное, лежащее зря) продать.

А непорядок автор не оправдывает. Непорядком автор возмущен. Это очень плохо, что не нашлось для завода станков — по простой заявке, по плану. Но что хорошо, то хорошо: люди проявили инициативу, и есть у них станки. Это очень плохо, что не нашлось у нас инстанции, которая бы по прямой своей обязанности координировала поиски родственных заводов. Но что хорошо, то хорошо: высокой этой инстанцией стал, сверх всяких обязанностей, один из них — луганский завод.

Передовиков не делает порыв. Благие порывы очень бывают хороши, и суждены они многим, если не всем, но тут надобно постоянство. Без него даже один работник, сколь ни трезвонь о нем, не проходит долго в «маяках», а уж о большом коллективе и говорить нечего. Я хочу подчеркнуть: высокой инстанцией наш завод пребывает не год и не два — целую пятилетку. Спокойно, методично, без шума и треска.

Я спросил у здешнего директора Михайловского, в чем, по его мнению, корень успехов завода. Он сказал:

— Удалось снизить объемный вес изделий.

— И только?

— Нет,— сказал он.— Еще мы перешли на местное вяжущее.

— И все?

— Завод занимался этим много лет подряд.

Вот это и есть главное.

Дальше — техника, тут я буду краток. Ячеистый бетон материал такой: чем он легче, тем лучше. Лучше обеспечивается тепловая и звуковая изоляция. Лучше его возить, легче поднимать. Можно пилить, строгать. И еще одно качество, новоселами одобренное,— он «гвоздимый». Все это благодаря воздуху, который насыщает поры бетона. А воздух, известно, цены пока не имеет. По проекту объемный вес панелей был семьсот килограммов на кубометр. Удалось его снизить до шестисот. Объемный вес плит был меньше — пятьсот. Снизили до четырехсот, а сейчас, впервые в Союзе,—

до трехсот. Выигрыш для завода огромный, еще больше экономия для государства — на транспортных перевозках, на строительных площадках. Но мало этого, сэкономив горы сырья, они вдобавок освоили сырье местное, более дешевое. (Для знатоков: известь, шлак, гипс — вот их «вяжущее».) Завод давно сократил потребление цемента, а недавно выпустил первую партию бесцементных плит.

Поверьте, тут нужны были тысячи экспериментов, тут в каждом цехе понадобились переделки, новые приспособления, линии, дозировочные узлы — вот для чего заводу станки. Тут нужна была не парадная и не «сезонная», а деловая связь с наукой, и я все время слышал на заводе: «Это работа НИИЖБ Госстроя СССР», «Тут нам помог НИИСП», «Это предложил ВНИИСТРОМ» — и прочее в этом роде.

Между прочим, сама идея снижения объемного веса родилась не здесь. Ее луганские инженеры извлекли из составленного ими сводного отчета 1965 года: другие заводы раньше занялись этим. Но наш был последовательнее и тверже. Вообще я должен заметить, очень многое они черпали на стороне — в институтах, в КБ, в проектных бюро, и не только в пределах страны: год назад директор завода ездил в Англию. Это я не в осуждение, а в похвалу. Потому что блестящих замыслов и красивых намерений видел я предостаточно, а вот «скучное» умение доводить дело до конца — оно у нас в дефиците. Я полагаю даже, что в нынешних условиях о зрелости заводских коллективов больше говорит внедрение идей, нежели сочинение идей.

Был один великолепный бюрократ (он описан в литературе), который в календаре оставил такую запись: «Не забыть составить 25-летний перспективный план развития; осталось 2 дня». Скажу прямо, плана на двадцать пять лет у нашего завода нет. Но на три-четыре года вперед люди смотрят. У них есть план и есть, что особенно дорого, характер следовать плану.

В Луганске создана группа внедрения. Инженеры и рабочие, которые полностью освобождены от текущих забот. Поначалу странны были эти люди, которые даже в конце квартала хранили спокойствие среди всеобщей толчеи. И на завкоме поднимался вопрос: что они, собственно, делают? Потом все поняли: их прямая, по штатному расписанию, обязанность —

думать, следить за литературой, держать связь с наукой. Именно руководитель этой группы помчался в Пензу, когда прослышал о новом агрегате. «Луганский завод,— с некоторым даже изумлением говорили мне ученые,— открывает двери для любых экспериментов». Еще пример: на одной из всесоюзных конференций был заявлен новый прогрессивный метод (для знатоков: «добавка поверхностно-активных веществ»). Конференция шла в той же Пензе, и метод родился в Пензе, а применил его одним из первых луганский завод. Пензенский и тут остался в стороне.

Стало быть, истинно передовые люди — не рабы обстоятельств, а творцы обстоятельств. Во всяком случае, они не пасуют, не плошают, и если даже не все задуманное дается им, то можно сказать на это, как у Н. С. Лескова сказано: «Что устроил, так и то лучше того, чем не было ничего».

Нашим передовикам далось многое. Мощность завода по проекту — 197,5 тысячи кубометров. Они же в прошлом году выпустили и реализовали 256 тысяч кубометров. (Речь идет о разных видах продукции, что весьма важно, но мы до поры ограничимся «валом», он тоже о многом говорит.) Итак, 256 тысяч. А вот — для сравнения и размышления — цифры некоторых других заводов из сводного отчета: пензенский — 144 тысячи, барнаульский — 161 тысяча, павлодарский — 172 тысячи, ижевский — 126 тысяч. Такая разница.

Мне скажут: правомерно ли сравнение разных заводов? Но они одинаковы! — воскликну я. Это заводы-близнецы, и проектная мощность у них одна... Мы к этому еще вернемся в следующем письме, а пока я хочу закончить, обговорить до точки сегодняшнюю тему.

Не все зависит от людей, но достаточно многое,— эту сторону дела мне надо сейчас подчеркнуть. Обстоятельства меняются, меняются к лучшему, но использовать их люди могут по-разному. Могут — как луганский завод, а могут — как пензенский. Ни одно постановление само по себе задачи не решает. Напротив, оно их ставит. Ни одна перестройка сама по себе не избавляет нас от необходимости думать, решать, делать дело. Напротив, всякий раз она заставляет нас лучше думать, умнее решать, активнее делать дело.

Один луганский слесарь, который считал, что улуч-

шению все подвластно, только бы с умом; который машину любил, как любят дерево, птицу («Оно ж живое, движется!»), который едва ли не каждую деталь мечтал переиначить и назывался за все это скучнейшим словом — рационализатор, долго толковал мне о своих идеях, чертил на листке, считал полученный эффект — по одной машине, по всему цеху, по заводу — и заключил:

— А если помножить на Советский Союз!

И все я повторяю эту фразу, странную и симпатичную, верчу так и эдак, все больше нахожу в ней смысла. Ладно, наш завод хорош, так ведь надо его успех помножить. Да и отчего не помножить, когда решительно ему не нужно, чтобы соседи были плохи. Что толку нам, избавленным от конкуренции, в успехе, если стократ не повторен он, не помножен... Передовые заводы были, скажу я вам, всегда. И писали о них всегда. Своеобразие момента состоит в том, что сегодня мы хотим разрыв между передовыми и отстающими сократить. Не ликвидировать — это все равно невозможно,— но подтянуть весь фронт.

Помножить на Советский Союз.

БЫЛЫЕ ЗАСЛУГИ

Заводы, как люди. Рождаются, учатся (чаще, как люди, на ошибках), вступают в пору зрелости, старятся, когда придет срок. Литератор застает мгновенье в этой долгой жизни. Ну сколько я мог пробыть в Луганске? Неделю, месяц — много. Как говорится — что было, то прошло, а чему быть, того не миновать.

Я вижу: чисто на заводском дворе — вот первое впечатление. Чисто и много цветов, даже в цехах — белые цветы. Белые! Но они тут быть не могут. Я бывал на таких заводах и знаю: бетон глушит живое, забивает серой пылью — это производство грязное. И тогда мне хочется понять. Я ищу старожилов и узнаю: тут тоже была грязь. В 1961 году, в декабре, пустили завод, и посыпались пусковые беды, и было им не до цветов. У меня записан рассказ Чумакова, первого директора, который давно уже не работает здесь.

— Как-то зимой шестьдесят второго я пришел в формовочный и вижу: пролет завален до самых ферм. Замусорились, брак перемешан с годным, разобрать невозможно, пыль... То есть я это и раньше видел, а

тут вдруг увидел. Понял, что если вот сейчас не поломать это дело, навсегда будет так. И я остановил завод. Молодой был, сейчас бы, пожалуй, не решился. Ну, деньжата «пусковые» еще оставались, было чем кормить людей. О себе знал: выгонят — без работы не останусь. Других специалистов тогда в Луганске не было. Я сам, когда получил назначение, о ячеистом бетоне одно знал: камень с дырками. Кто их будет высверливать? А уж к пуску подобралась у нас дельная группа: главный инженер Тришин, химик Дичанская, энергетик Дробница, начальник известкового Литвинов (он сейчас зам начальника треста), и мы учились полтора года, какая-то уверенность пришла.

В общем, я остановил завод. И сразу тишина, рабочие смотрят: что будет? Контору я вызвал в цех. Пригнали экскаватор, бульдозеры, и всю заваль — и брак, и годное — выгребли в отвал. Страх божий! Потом подметали, мыли. Навели линии желтой краской: здесь складывать панели, здесь — плиты. И быть по сему. А кто нарушит, пусть уходит. В положении о премиях: шестьдесят процентов — за чистоту рабочего места. Черт знает что, я тогда мастеров, инженеров домой отсылал, если являлись в сапогах. Иди на работу в туфлях, а грязно тебе — наведи порядок. Молодой еще был. Но, между прочим, поняли: может быть чисто. Азарт пришел: сделаем завод! Пусть на других грязь, а у нас будут цветы...

Вот с этой зимы шестьдесят второго и чисто. А это, добавлю я к рассказу директора, не только эстетика и совсем не показуха. Это и культура производства, и качество, и рентабельность. Формы, в которых твердеет бетон, выдерживают обычно два-три года — и на свалку. В Луганске парк форм работает все восемь лет.

С какой-то особой ясностью я понял в этой поездке (видел и раньше, а тут увидел), что все или почти все нынешние успехи завода были заложены пять, восемь, а то все пятнадцать лет тому назад. Видимо, и беды других заводов, с которыми мы будем сравнивать наш, не вчера явились на свет. У заводов, как и у людей, есть родословная.

Сравнение должно быть честным. Не надо ругать пилота ПО-2 за то, что он летает тише и грузов поднимает меньше, чем пилот ТУ-144. Пример более близкий: в цементной промышленности передовые заводы

работают сейчас в семь раз (по себестоимости) и в девять раз (по производительности) лучше, чем отстающие. Такой разрыв я бы лично не спешил объяснить лишь тем, что там все сплошь энтузиасты, а тут — лодыри. Вполне очевидно, что речь идет о заводах разных. Одни на подъеме, другие отжили свой век, одни — гиганты, другие — фабричонки. Валить их в одну кучу — только обижать и тех и других.

Сошлюсь на мнение специалиста:

> «Для сравнения труда двух или нескольких коллективов,— писал мне профессор Таубе,— необходимо наличие многих сопоставимых условий, чего чаще всего нет. Случай с десятью заводами ячеистого бетона, напротив того, вполне ясен.
>
> Лучшим в стране является луганский завод: отличное качество продукции, образцовая чистота в цехах, фонтаны и беседки во дворе, а главное, отличные люди — знатоки, влюбленные в свое дело. Возьмите некоторые другие заводы — это другой век. Выпускают продукции ровно вдвое меньше на том же сырье и том же оборудовании (Ижевск), редкое изделие соответствует стандарту (Пенза), хаос и бедлам в цехах (Набережные Челны), дома из их панелей похожи после первого дождя на грязный халат мясника.
>
> А ведь это заводы-близнецы в полном смысле слова. Проектная мощность у них одна: около двухсот тысяч кубометров в год. Полагаю, тут мы имеем идеальные условия для сопоставлений. Так сказать, чистый эксперимент...»

Позже я встретился с Петром Рейнгольдовичем. Он заведует кафедрой химии в Пензенском инженерно-строительном институте, он серьезный ученый, и, конечно, я верил ему. Но тем не менее замучил вопросами. Может быть, луганский завод построен раньше других? Нет, ответил он, первым был пензенский. Может быть, сырье у нашего завода лучше? Опять-таки нет: в Пензе работают на цементе, а тут пришлось осваивать известь. Может быть, корпуса в Луганске побольше? Нет, был один типовой проект. А машины? Оборудование (польское) было одно и то же, до последнего болта... Так шаг за шагом мы отсекали объективные причины. Я понимал, конечно, что полного совпадения быть не может: города разные, население,

дороги, климат. И все же прав профессор, сравнение тут возможно.

В 1968 году Луганск дал 256 тысяч кубометров продукции, Пенза — 144 тысячи. О качестве сказано. Теперь себестоимость: в Луганске кубометр теплоизоляции — 8 рублей 12 копеек, в Пензе — 25 рублей 30 копеек. Выработка на одного работающего за год: в Луганске — 7500 рублей, в Пензе — 5549. Справедливости ради отмечу, что пензенский завод еще не самый плохой. В Ижевске произвели за год всего 126 тысяч кубометров. И есть очень хороший завод — в Ступино, под Москвой,— который больше дал продукции, чем наш (270 тысяч). Но в целом различие между заводами чрезмерно,— почему?

Номенклатура... Сказав это слово, я просто вижу, как расходятся складки на челе критикуемых. Ну конечно же! Слово найдено. Луганск знает всего два вида изделий, Пенза — множество. Луганск гонит их гигантскими сериями, Пенза — малыми. Луганску — легче, Пензе — тяжелей. Тут не сердиться надо, тут надо снисходить. Сравнение должно быть честным. Спросим себя, однако: а номенклатура откуда взялась?

Разные хозяева у десяти заводов. Они построены в трех республиках, в десяти областях, они подчинены были десяти совнархозам, а теперь — пяти министерствам. Каждый хозяин лепил завод по своему образу и подобию. Ту продукцию требовал, какая ему в данной местности, в тогдашний «данный момент» была нужна. Разная география диктовала разную историю. Сейчас эти былые решения стушевались, кажутся людям данностью, будто планы заводам верстал сам господь бог. Но мы-то с вами помним о родословной.

Былые заслуги — вот о чем я хочу говорить. Както стали мы подчас лишь там вспоминать о них, где нужно уязвить сбившегося с пути: хватит кичиться былыми заслугами! Согласен: хватит. В карете прошлого далеко не уедешь. Верно: не уедешь. Только если эта карета катила в нужном направлении, если совершенствовалась на ходу, то ее и называют в наш просвещенный век ТУ-144.

Мне говорили в Луганске, что разговоры о ячеистом бетоне начались еще в 1951 году. Вот когда это все закрутилось, а после десять заводов обдумывали, рассчитывали, размещали на карте страны, проектировали, финансировали, строили, осваивали... Очень до-

лог у нас этот цикл: десять — пятнадцать лет. И ведь только теперь, когда вышли они на проектную мощность (а иные еще и не вышли), только теперь можем мы рассудить, кто ошибся, а кто верно решил.

Тут возникают по меньшей мере два затруднения.

Первое: нет инстанции, нет такого человека, который мог бы сделать все от начала до конца. Успех добывается силой и разумом многих людей, каждый из которых должен был эстафету подхватить, пронести, вручить в верные руки. А вот испортить все дело — это мог на своем этапе каждый.

Второе: время упущено. Даже если явится желание (оно почему-то редко приходит) воздать людям за их дела, так поди разыщи их. За десять, за пятнадцать-то лет! Непременно выпала на этот срок какая-то реорганизация, кто в трест перешел, кто — в другое ведомство, кто — на пенсию. Вот и выходит, что когда принимались решения, дать им окончательную оценку было невозможно. А когда стало возможно, то вроде бы и не нужно. Такая выходит история с географией.

Но ведь работать так нельзя! Шкаф построить можно на таких основаниях, да и то лучше бы не на таких, штаны так можно сшить, да и то лучше бы не так, а лес не вырастишь, реку не спасешь от загрязнения, город не воздвигнешь. И если все-таки есть у нас новые хорошие города, электростанции, мосты, дворцы, заводы, то, стало быть, были и есть люди, которые умели и умеют смотреть дальше «данного момента».

Вернемся в Луганск. Наш завод — классический пример того, что может дать специализация. Открытия тут нет, во всем мире производительная сила труда на таких заводах вдвое и втрое выше, чем на универсальных,— об этом пишут все учебники. Но разве не «проходили» их в других городах? Сегодня, ввиду полной ясности, найдутся, пожалуй, охотники сказать, что и с сырьем Луганску повезло. Оно местное, перебоев в снабжении нет, а есть постоянство исходных, о чем тоже пишут учебники. Так ведь надо было этого добиться!

Бог мой, сколько было шуму, когда в самом начале вдруг выяснилось, что панели не морозостойки! Сколько было доброхотов: бросьте возиться с известью, дадим вам цемент, только освойте — быстрей, скорей! Завод устоял. Одно время, как говорят здесь, *была линия* перевести их на тяжелый бетон, в легкий мало кто ве-

рил. Потом была линия делать опытные дома из ячеистого, потом боялись брать эти панели на стройки химии... Завод устоял и теперь пожинает плоды.

Это заслуга (былая) инженеров, рабочих, экономистов завода, ученых, которые пришли к ним на помощь, партийных и советских работников области. Это заслуга первого директора Юрия Михайловича Чумакова, который заведует сейчас строительным отделом Луганского обкома партии. Сменились за это время многие директора, но что было при них, то не прошло без следа, а чему быть, то закладывается сегодня, и нужно помнить добро, иначе как отличишь его от зла.

Мне нужно отметить в этой статье заслугу А. И. Дыкина, бывшего заместителя бывшего председателя бывшего совнархоза. Это он в самые трудные годы становления курировал наш завод.

— Глубокоуважаемый Алексей Иванович! — обращаюсь я в связи с этим к товарищу Дыкину.— А вы ведь удивительно точно угадали путь луганского завода. Поддержали толковых людей. Знали, кому можно верить. Умели самое трудное: признавать чужую правоту. И на заводе о вас говорят хорошо, вот и мне не забыли сказать, приезжему литератору. Вы уж уехали давно, а память о сделанном вами живет.

Надо помнить о родословной. Потому что соображения конъюнктурные и ведомственные никак не возведешь в ранг объективных причин. Они субъективны. Автор отдает себе отчет в том, что одно дело — «субъективное» слесаря, другое — «субъективное» директора, третье — «субъективное» министра. Но как ни крути, а техническую политику заводов определяли в нашем случае люди.

И вот, я повторяю сказанное, одни из них при любом чине были рабами обстоятельств, другие — творцами. Одни берегли будущее, другим думать о нем было недосуг. Одни были расчетливы в высоком, инженерном смысле этого слова, другие тоже были расчетливы — в самом низком, житейском смысле: умели вовремя поддакнуть, опасались вовремя возразить... Нельзя, чтобы различие между ними стерлось.

Равнодушие в оценках есть величайшая несправедливость. Вот еще один факт, последний — тоже для сравнения и размышления. В итоговой сводке прошлого года есть графа: «Выполнение плана по валу».

В цифрах реально произведенного разница между десятью заводами огромна, в этой графе — ничтожна. Мало того. Ступинский завод, который сделал больше всех (270 тысяч кубометров), выполнил план на 102 процента. Ижевский, который сделал меньше всех (126 тысяч), выполнил план на 106 процентов. Похожи они, по выражению одного хорошего писателя, *как колесо на уксус*, а мы их привечаем одинаково. Глядишь еще, тот, кто меньше сделал, скорее доложит о выполнении обязательств, поскольку берутся они, как и план, «от достигнутого».

Обезличка — она только с виду нейтральна. Будто все перед нею равны, будто все безразличны ей: «Добру и злу внимая равнодушно...» На самом деле в проигрыше от нее всегда порядочные люди, на самом деле она ведет счет в пользу дурных решений, в пользу плохих работников, в пользу всяческой скверны на земле.

У каждого человека должна быть уверенность, что добро, сделанное им, не будет забыто. И зло — тоже. Это не только им нужно, отдельным людям, это нужно нам всем вместе, обществу. Я еще помню споры о кибернетике — «наша» она наука или «не наша», о генетике — «советская» она или «не советская». Те споры, слава богу, отошли. Но вот о доме, обыкновенном жилом доме, я точно знаю, что он может быть «наш» и «не наш». Если стены похожи на грязный халат мясника, если ветер дует в щели, то он антисоветский, ибо «выступает» против того, за что борется советская власть. И я хочу, чтобы на доме, в котором я живу, висела табличка с именами строителей. Если хорош мой дом, я буду благодарен им. А если плох, пусть будет им стыдно и через десять и через двадцать лет. Плохая работа — это не просто плохая работа. Разговор идет о нравственном облике поколения.

Беспамятство — само по себе зло и любезно злу. Память о былых заслугах людей — сама по себе добро и служит добру.

МЕРТВАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ

— Помогите нам сдвинуть вопрос с мертвой точки зрения.

Так говорил мне один из луганских сбытовиков; вопрос был частный, хотя для завода важный, но вы-

ражение запомнилось. А попал я к сбытовикам не случайно.

Три года назад, одним из первых в отрасли и в области, этот завод перешел на новую систему хозяйствования. Тогда и появился отдел сбыта, а прежде не было. Значит, рассудил я, мало теперь произвести плиты и панели, а надобно их сбыть, и это, видно, не простое дело. Я пришел в отдел и увидел толкачей. Да-да, тех самых «дореформенных», сто раз в фельетонах осмеянных. Они прибыли сюда из многих городов, они шумели, толклись, просили, за-ради бога, сбыть им эти самые панели и плиты.

«Артиста» я приметил сразу. (Этот анекдот не совсем в духе моего рассказа, но чем-то поучителен.) Он был первым у стола начальника отдела, сидел вольнее других, закинул ногу на ногу, и был на нем пиджак с разрезами. Меня кольнул глазами — дескать, не лезь без очереди,— а сам продолжал выпрашивать что-то для какого-то химстроя, и я не стал мешать, а вечером, идя с завода, встретил его на троллейбусной остановке. Все же он не выглядел заурядным снабженцем.

— Ну как, добились? — спросил я.

— Пока нет,— сказал он.— Но договор есть, наряды есть, куда им деться?.. А вы сами откуда будете?

— Из Москвы,— сказал я.

— Тоже выбиваете?

Я кивнул; в конце концов и я «выбивал»— материал для своих заметок.

— А я с Киева,— сказал он.— Это так... по совместительству. Я администратор филармонии, вожу концертную бригаду. Ансамбль «Мрия»... Ну, во всех городах заводы, стройки, время у меня есть, заключил договор с трестом.

— Командировочные берете?

— Боюсь,— сказал он.— С этим у нас строго. Но платят прилично. Заодно билеты распространяю на концерты... Я и здесь предложил. Для поощрения передовых рабочих.

И еще он спросил у меня:

— А что оно такое, за чем я приехал?

Конец квартала, последний день календаря. Главный бухгалтер завода А. К. Сабельников с утра в отделении Госбанка. Волнуется: не хватает для плана пятидесяти тысяч. То есть продукция эта есть, выпущена и даже продана давно, да только оплачена не вся. И

выходит, плана реализации нет. До скольких работаете? — спрашивает главбух. В банке говорят: до полтретьего. Он через дорогу, на почту: когда понесете? В три. Скандал! А документы уже разложены, вот и счета заводу, как раз пятьдесят пять тысяч. Дайте, я сам отнесу. Не положено. Ну отнесите, милые девушки, умоляю, сам пойду рядышком... Так передовой наш завод выполнил план.

Теперь скажите, подумав, что тут действительно плохо. А то, уважаемые граждане, плохо, что возникают сами эти коллизии. То плохо, что все еще нужны толкачи, и покуда они будут нужны, они и будут ездить, и сам главбух будет превращаться в толкача, а по совместительству или без — это дело десятое.

Жалуются сбытовики: чем они виноваты, что железная дорога срывает договор. В первом полугодии задолжала заводу восемьсот вагонов! Ну, допустим, извернулись они. Так мало этого, добейся, чтобы оплатили в срок. Почему рабочий формовочного цеха должен отвечать за финансовое положение строек? Помогите сдвинуть вопрос с мертвой точки зрения.

А я о другом думаю. Не то беда, что завод наводит порядок в расчетах — дело это важное, а то беда, что препятствия, забирающие силы людей, пусты, недостойны. Ну что изменилось от дежурства бухгалтера? Больше выпущено? Реализовано? Отправлено? Оплачено, наконец? Да нет, одна видимость. Нуль. Как у Гоголя в «Носе»— пустое, гладкое место.

И вот люди, множество людей (сбытовиков на заводе вдвое больше, чем конструкторов!) бьются над тем, что по-правильному должно бы делаться само собой. Правы они: новый, нежданно возникший вопрос надо решать. Но как? Все та же у них *мрия* — мечта о чьем-то всесильном распоряжении. Пусть им считают план, как раньше, по произведенному, в крайнем случае по отгруженному, а финансовые расчеты — это пусть где-нибудь «наверху».

Выход видят в возвращении назад.

А он — в движении вперед.

Истинно передовой завод — вышка, с которой далеко видно. Он приносит пользу ближнюю, измеряемую тоннами, кубометрами, рублями. И дальнюю, которую измерить трудно,— он указывает путь всем. Идя впе-

реди, он первым сталкивается с проблемами, которые для остальных еще неведомы, невнятны.

Я не мог объехать все предприятия газобетона. Но, скажем, в Ленинграде, на Автовском, побывал. Я увидел крупный домостроительный комбинат, который не только производит детали, но строит из них дома, и строит, надо сказать, хорошо. Весь наш завод для комбината — цех, притом не главный. Но все же цех этот равен заводу. И вот, вообразите, стоят десять гигантских автоклавов, они такие же точно, как в Луганске, а загружены едва ли наполовину. На нашем заводе вагонетки давно уже подают цепной передачей — там все еще скрипят тросы. У нас взялись повышать борта форм, что сулит новый рывок производительности,— в Автове и этого нет. Почему? А комбинату *больше не нужно*. Больше ему не планируют. И все, и точка.

А Луганску нужно! Облицовочной стеклоплитки и вовсе не было в плане. Но наши передовики ездили по институтам, по заводам, искали машины, печи и освоили новую технологию, и метод этот — прокатки, а не штамповки — применили в заводских условиях первыми в стране, за что (в который раз) были представлены на ВДНХ... Стеклоплитка принесла им около четырехсот тысяч рублей в год, всего шесть процентов общей прибыли. Но эти деньги нужны заводу.

Сработала система. Заводу дан долговременный норматив отчислений от прибыли — на всю пятилетку. (К чести его хозяина, Минтяжстроя УССР, норматив пока действительно прочен.) Те заводы боятся сорвать порученное — этот стремится сделать как можно больше. У них стимул сзади — у него впереди. То есть их он подталкивает — его тянет вперед. И это далеко не одно и то же.

Все хорошо, но я выпишу сейчас ряд цифр, и вы увидите еще одну нежданную проблему. Вот как выглядит в Луганске прирост реализации (по сравнению с предыдущим годом): 1965 год — 8,1 процента, 1966 — 12,1, 1967 — 8,5, 1968 — 11,1. А на 1969 год они запланировали всего 3 процента... Почему? Потому что есть пределы количественного роста. Ясно же, что наращивать «проценты» (и получать за это премии) нашему заводу тяжелее, чем заводу-близнецу, который вдвое меньше дает продукции.

— Сами виноваты!— сказал мне один луганский товарищ.— Их, понимаешь, бьет эта жадность до пре-

мии. Ну, получат они ее под завязку, а дальше? Как им дальше жить?

Выходит, зря старались передовики. Выходит, рост свой им надо было растянуть на долгие годы. Выходит, куда умней поступили «не жадные», которые попридержали резервы... Но что тут можно сделать? Недавно головной институт НИИЖБ Госстроя СССР изучил состояние дел на этих предприятиях, вот выводы ученых.

> «...Большинство заводов ячеистого бетона не загружено полностью. Объясняется это не столько производственными, технологическими причинами, сколько конъюнктурными, ведомственными соображениями. Заводы рассредоточены между различными министерствами, и каждый завод получает задание только в соответствии с интересами (потребностями) своей вышестоящей организации.
>
> Необходимо заставить эти организации загрузить заводы в соответствии с имеющимися мощностями. А у тех организаций, которые не в состоянии полностью использовать заводы, отобрать их и передать Министерству промышленности строительных материалов СССР».

Предложение это сразу понравилось мне. В нем была чарующая определенность, была решимость: велик тебе завод — отдай другому! Но потом я как-то нечаянно вспомнил, что два завода из десяти уже принадлежат этому министерству, и они не самые лучшие. И тогда мне почудилось, что и в этом подходе тоже есть черты старого мышления. Того самого, когда думали мы, что стоит только «переподчинить» завод или главк, и тотчас все изменится.

Разве дело в том, что данному ведомству хватает продукции? Разве только в этом! Будто им деть некуда лишние панели. А сельские стройки, а жилье, а легкая индустрия? О каких «излишках» может идти речь, когда темпы в этой отрасли едва ли не на последнем месте. Конечно, можно и отобрать завод у нерадивого министра. Но все надежды возлагать на это — пустое. Точка зрения, что сегодня можно хоть что-то всерьез решить с помощью одного, пардон, голого администрирования,— она ведь и впрямь мертва.

Многое уже рассказано, еще больше осталось в блокнотах, а стержня, я чувствую, нет. Нет его в этом моем письме, как нет и в тех попытках решить проблему, о которых я успел написать. Факты рассыпаются. Слишком многое должно было сойтись, чтобы луганский завод стал таким, каким он стал. Тут и «былые заслуги», и тяга к новаторству, и дисциплина, порядок, и определенный уровень руководства. Поневоле начинает казаться, что успех и неуспех — дело случая. Скопища везений и невезений.

Вот я не писал об этом: в Луганске у большинства рабочих и отцы были рабочими, и деды. Это ведь Донбасс, завод вырос на почве его традиций — трудовых, революционных, нравственных. И хотя другие заводы тоже строились не в деревне, я отдаю себе отчет в том, что, скажем, в Павлодаре или Набережных Челнах сложить коллектив было потрудней. Только легковерные публицисты полагают, что вчерашний колхозник или юнец, не попавший в вуз, вмиг становятся рабочим классом. Везло нашему заводу и на директоров: и первый, и нынешний — знающие инженеры. А одним из «близнецов» руководит товарищ, который окончил техникум по лубяным культурам. Прежде чем взять под свою руку бетон, он командовал пенькотрестом... Впрочем, где причина, а где следствие, не сразу и разберешь. Я думаю, в Луганске такой деятель не попал бы в директорское кресло, а если попал, не усидел бы долго. А на предприятии слабом — ничего, «тянет».

И все это надо учесть, все обязательно взвесить, и я не хочу простоты, и все-таки стержень есть — это система в работе. Если в тех двух письмах я говорил преимущественно о личной активности, деловитости, преданности людей, то теперь главное внимание мы должны уделить самой системе хозяйствования.

Опыт луганского завода показывает, что экономическая перестройка, если не ставить ей палки в колеса, если следовать честно решениям партии, отлично делает свое дело. Она работает уже на этом своем этапе. И надо двигаться дальше, развивать ее не только вширь, но и вглубь, думать о втором ее шаге. С этих позиций мы и вернемся к нашим проблемам.

Откуда берется толкач? Его порождает нереальное планирование, его гонит министерский просчет. И заменить его могут только экономические рычаги — санк-

ции за срыв договоров, выплата неустоек и прочее. Мне скажут: есть санкции, да действуют слабо. Правильно. Они тогда обретут силу, когда отвечать за ошибку будет тот, кто ее совершил. Речь идет о повышении ответственности работников ведомств. Чтобы они отвечали карманом за реальность планирования, за стыковку планов, за их стабильность.

Пойдем дальше: многие предприятия не загружены, а «со стороны» заказов не берут. Что тут поможет? Прежде всего перевод всех заводов на новую систему планирования. Но мало этого, важен следующий шаг — включение в нее объединений, главков, министерств. Чтобы «лишние» автоклавы и у них висели на шее, чтобы «лишние» кубометры им стали нужны.

Как жить дальше — эта нас занимала проблема. Что ж, норматив у луганского завода долговременный, но не вечный. И это хорошо, что не вечный. Экстенсивный рост имеет пределы, в какой-то момент увеличение объемов производства (на тех же площадях) становится невозможным. Но ту же продукцию завод может выпускать дешевле, лучшего качества, меньшим количеством рабочих рук. Интенсивный рост беспределен, и, стало быть, норматив на следующий обозримый плановый период придется строить так, чтобы направить поиски коллектива именно в эту сторону.

Выход во всех случаях не только и даже не столько в организационных мерах, сколько в экономических. Выход во всех случаях — в движении вперед.

Успехи луганского завода, конечно, не бесплатны. В первый же год работы по-новому отчисления в поощрительные фонды возросли в четыре раза. Только на премии потрачено было двести семьдесят тысяч рублей. Сразу же, чтобы утешить примитивных меркантилистов, добавлю, что расход зарплаты на один рубль реализованной продукции с н и з и л с я в то же время на три с половиной процента.

Тут уместно будет еще раз — опять же для сравнения и размышления — заглянуть в сводную таблицу десяти заводов. Вы помните: наш работает намного лучше других. Как говорил А. С. Макаренко, *наш — найкращий*. А вот как выглядит среднемесячный заработок (включая премии): Луганск — 124 рубля, Ижевск — 122, Новосибирск — 121, Павлодар — 117, Темир-Тау — 127... Так обстоят дела.

Стало быть, разговоры о «жадности до премий» основаны на очень старых предрассудках и на очень слабом знании предмета. Скажу прямее: разговоры эти обывательские.

Забота у нас такая, забота у нас большая: каждый нормальный человек думает о благе страны. Хочет, чтоб она была богаче, болеет ее бедами, а случись что, встанет на защиту ее. Может, и не всякий день мы говорим об этом, но это так. Проверено. И каждый человек думает о своем благе, о своих близких, чтобы они жили лучше,— это тоже норма. Но далеко не всегда и не везде умеем мы высокую заботу — о Родине — и малую —«о себе любимом»— связать с заботой о заводе, о колхозе, о стройке.

В Луганске сумели найти эту «золотую середину», и если говорить об этической основе успехов завода, то она именно здесь. Речь идет не только о сочетании моральных и материальных стимулов, это разумеется само собой; стена, которой иные хотят их разделить,— китайская. Речь идет о сочетании стимулов личных и коллективных. Не «я» больше сделаю — я больше получу, а «мы» больше сделаем — мы все больше получим. И денег, и почета, и прочих благ. Различие принципиальное.

Я мог бы подтвердить это наблюдение словами многих рабочих, но, пожалуй, проще и яснее всех выразили мысль два пожилых автоклавщика Раков и Дукин. Говорили мы о жилье. Когда завод построил первый дом, сказали они, то распределяли, грех жаловаться, гласно. Теперь второй затеяли на сто тридцать квартир, совсем будет хорошо. Вот только место предлагают со сносом и магазины в первый этаж — не надо бы давать согласие. И тут я услышал нижеследующие замечательные слова:

— Мы свои деньги убьем, а квартир не получим.

С в о и м и они назвали к а з е н н ы е деньги.

Зарплата выросла, по сравнению с другими заводами, несильно: за три года — на четырнадцать процентов. Но общественные фонды увеличились существенно. Прежде всего на с в о и деньги они могут развивать производство, внедрять новшества — работа стала интереснее, люди узнали себе настоящую цену. На с в о и деньги они строят жилье: первый дом (я проверял) наполовину исчерпал список очередников, второй

вовсе закроет список. На *свои* деньги они строят большой детский сад (к сожалению, долго строят), оборудовали медпункт, зубной кабинет, питание ночной смены сделали в столовой бесплатным, завели турбазу на Северном Донце, хотят строить спортзал... Вы понимаете, по законам нашей жизни все и так должно делаться — и детсад, и жилье, и турбазы. Но тут блага привязаны к итогам труда каждого в отдельности и всех вместе.

И, ах, как было бы прекрасно, кабы повсюду так! Вот мысль, неизбежно приходящая на передовом заводе. Но я умеряю свои порывы, я не хочу взбираться на самый верх высоких стремлений, потому что успел понять: быстро это не сделается. И если мы хотим, чтобы такой завод не остался всего лишь отклонением от среднего, *флюктуацией,* как говорят ученые, то надо и дальше совершенствовать систему хозяйствования. И надо уже сегодня присмотреться к луганскому заводу и все, что можно, перенять, распространить. Потому что успехов его, как ни заметны они, мало. Потому что в конечном счете все решит повышение среднего уровня.

Передовик, если он честно заслужил свое место, если не пользовался особыми условиями, если работал, как все, а достиг большего, то самим фактом своего существования он делает невозможной, обидной, если хотите, безнравственной иную работу. Что ни говорите, а мы с вами убедились: можно! Можно так работать, доказано уже, что можно, зачем же хуже?

Можно, и все тут.

1969

Золотой дым

— Я на вокзал,— сказал Корейко...— Я поеду на вокзал сдавать чемодан на хранение, буду здесь служить где-нибудь в конторщиках. Подожду капитализма. Тогда и повеселюсь.

— Ну и ждите,— сказал Остап довольно грубо.

И. Ильф, Е. Петров

В областном городе N стоял в тот день страшный мороз. Старожилы говорят, что таких морозов не было с войны. Но он поехал в милицию через весь город — сперва в автобусе, потом в холодном трамвае. Дежурному сказал, что у него имеются ценности. Немалые, добавил со значением. И он решил их сдать — на благо государства. Сам решил сдать. Сказавши это, он переступил некий порог в своей жизни, но дежурный удивления не выразил. Сказал только:

«Изложите ваше заявление письменно».

«Охотно».

Позже мне показали эту бумагу. Почерк был аккуратный, конторский, каждая буковка выписана отдельно: графологи считают, что если в скорописи человек успевает бросить каждую букву отдельно, то это значит, что он высокого о себе мнения.

Начальнику областного Управления
внутренних дел

ЗАЯВЛЕНИЕ

Хочу сдать мне принадлежащие ценности на усиление обороноспособности нашей славной Армии.

Прошу прислать 20 января с. г. ко мне в дом по сообщенному адресу ответственных товарищей, которым я бы сдал.

Внизу стояла затейливая с росчерком подпись.

Пока дежурный читал этот текст, пришедший с затаенной усмешкой следил за ним. Спросил: «Небось не

часто вам подают такие заявления?» — «Бывает...» — неопределенно ответил тот.

Дело было в субботу, звонили телефоны, где-то уже начались пьяные происшествия, дежурный, майор Волков, был занят. Но минут через сорок он все же поднялся к начальнику следственного отдела: «Константин Михайлович, тут у меня странное заявление. И не менее странный заявитель». Подполковник Русинов прочитал. «Где он?» — «Я отпустил. Примерно в тринадцать тридцать. Особого доверия, конечно, не вызывает...» — «Обрисуйте внешность».— «Старик,— сказал дежурный.— Он с тысяча восемьсот девяносто четвертого года. Бритый. Лицо белое, морщин почти что незаметно. Холеное лицо. Одет опрятно, разговор грамотный... Что еще? Ходит тяжело. Впечатление: он больной. А так держался обыкновенно... Трезвый».

Полчаса спустя опергруппа выехала из областного управления. Вместе с шофером было их пятеро. Возглавил сам Русинов. Вообще-то он не верил. Скорей всего, это глупый розыгрыш, или какой-то у старика скандал с домашними, или просто он не в себе. И тогда завтра посмеются над ними. Но если старик правду написал, то откладывать до понедельника рискованно. Может он заболеть, могут ограбить его (если еще кому-то объявил свое решение), да и просто может он передумать... Они миновали центр, в городе N — деревянный, потом потянулась многоэтажная окраина, они и ее миновали, впереди были заводы, гуднул поезд на железной дороге, они свернули направо, тут все было окутано снегом и тишиной, стояли приземистые частные строения. И ни души на улице — морозная, нерабочая суббота.

Нужный им дом был в глубине участка, серый, заиндевелый. Забор поверху обтянут колючей проволокой. «Ого!» — сказал Волков. Они вдвоем вышли из машины, Русинов и Волков, оба в штатском. Подергали калитку, потом обнаружили, что изнутри на ней висячий замок. Начали стучать, залаяла в ответ собака, но дом молчал.

Потом шел мимо какой-то человек. «Нет, говорит, эти не откроют. Особняком живут». — «А мы вроде договорились. Да вот не достучимся».— «Тут у них секрет,— сказал прохожий.— Сигнализация».

И точно, среди сухих ветвей, торчащих над забором, словно замаскированный, висел комок проволо-

ки. Они подергали, и зазвонил звонок в глубине двора. Послышался скрип отодвигаемых засовов, и показался старик...

— Понимаете,— объяснял мне позже Русинов,— надо было сразу найти верный тон. Поскольку он явился сам, лучше всего было за ним оставить инициативу.

Они вошли. Волкова старик узнал, Русинов ему представился. Назвал свой чин. Дескать, придавая его заявлению большое значение, счел необходимым лично с ним познакомиться. Старик говорит: «Присаживайтесь».— «Можно и раздеться?» — «Извольте».

Дом у него большой. Справа, как войдешь, русская печь, за нею кровать, потом оказалось, старухина, над ней в углу икона в тяжелом окладе и горит лампадка. А они прошли в зал. Все там было добротно, массивно. Два дивана, большой шкаф, большой ковер на полу, у окна письменный стол. И опять икона в углу.

Сели, начали общий разговор, ни к чему не обязывающий. Как, мол, чувствует себя хозяин. Он ответил, что все бы ничего — ноги отказывают. «А что у вас?» — «Закупорка вен».— «По медицински, значит, тромбофлебит?» — «Верно... Операцию собирались, но, спасибо, один врач надоумил, спасаюсь мазью Вишневского». Так они сидели, беседовали, и вдруг он: «Ну, не будем терять времени. Пойдемте копать!» Все поднялись. «Скажите, а это далеко?» — «Нет,— говорит.— *Это* у калитки».

Между прочим, старуха с самого начала была в доме. Но даже не обернулась. Что-то она кипятила на плитке, так и простояла спиной весь разговор. Можно было подумать, что глухая. Но когда он сказал про «это», спина у нее стала напряженная. И еще момент: старик категорически отказался от понятых. Пойдут суды-пересуды, эта слава лишняя для него.

Ладно. Четверо оделись, вышли за хозяином. Русинов остался в доме. Шторку отодвинул: бьют мерзлую землю около калитки. Тогда он прошел на кухню. «Простите, хозяйка, ваше имя-отчество?» Молчит. «Дом у вас просторный, много ли людей?»— «Какие люди? — Это она вполоборота.— Одни живем».— «А семья, дети?» — «Нету... Ему жена попала хворая, вскорости и померла». Тут только Русинов понял, что она

старику не жена. «А вы?» — «Так... При нем живу — мучаюсь. Племянник был у нас, на войне убило». Тут он понял, что она старику сестра. «Скажите, пожалуйста, а ваш брат, он чем занимался раньше, до пенсии?» — «Какая пенсия? Нет у него пенсии...»

Больше она ничего не захотела говорить, и он вернулся в зал. Посмотрел в окно: роют, по колено зарылись, и уже сумерки. На столе лежала толстая конторская книга, раскрытая. Записи каллиграфическим почерком, примерно такие: «13 января. Был у В. Д. По поводу Богом данного старого Нового года. Угощение: пироги, чай. Отменное», «14 января. Навестил меня Б. И. Падает снег. Морозно»... Русинов понял, что это дневник, и больше читать не стал. Да тут как раз заскрипела дверь.

Первым вошел старик. Какая-то по словам очевидцев, торжественность была в нем. Мешок внес со словами: «В дар нашей славной Армии примите!» Русинов ответил: «Спасибо вам, Петр Иванович». Старик странно так посмотрел и сказал: «Это не все...» Теперь они снимают со стола скатерть, стелют газеты, сбрасывают мешок, а в нем жестяная банка, грязная, обмотанная проволокой. Старик принес кусачки, проволоку сняли, крышку сбили. Покатились золотые монеты...

Сразу они увидели, что ценности вправду большие. Русинов наблюдал незаметно за стариком: спокоен. Обычно людей руки выдают, но у него и руки были в покое. А старуха вдруг задрожала, кинулась к нему: «Грабитель! Бог тебе не простит!» Он даже головы не повернул: «Ее тут ничего нет. Все мое, моим трудом нажитое».

Зажгли свет. Дело длинное, надо все это хозяйство рассортировать, заснять. Выглядело оно, надо сказать, неэффектно. После ювелиры чистили, извели бутыль нашатыря, а тогда золотые поповские цепи были в какой-то сальной копоти, слитки золота выглядели ржавыми кусками железа, камни были черны от грязи... Конечно, они не хотели шума, толпы на улице, но обошлось. За все время только один человек подошел к дому. Милиционер, стоявший у калитки, его не пустил, просигналил звонком. Хозяин сам вышел к нему: «Уходи, брат, без тебя разберемся». Тот повернулся и пошел.

Работали дотемна. Порой старуха начинала буше-

вать: «Бессовестный! Бог все видит». Старик ей не отвечал. О серебре сказал, что оно фамильное, принадлежало английскому адмиралу Битти — уникальная вещь. Когда картину достал из-за шкафа, сказал: «Этой мадонне цены нет. Встретите американца, сто тысяч выложит не торгуясь». Русинов сказал: «Зачем? Если вещь стоящая, сами вывесим в музее. Для всех». Старуха (с кухни): «Бог тебя накажет. Жулик!» Старик (на нее не глядя): «Ах, я жулик? Хорошо же! давайте ваших молодцов...»

Вообразите, труба у него просто лежала во дворе, мятый, грязный обломок трубы — кто позарится? Смели снег, выбили тряпичные затычки, и выпал сверток. В хлорвиниловой клеенке. Сфотографировали, развернули, а там аккуратные, в целлофане пачки, а в них множество купюр — американские доллары. «Петр Иванович, вы что же, и за границей бывали?» — «Нет, говорит, боже упаси. Весь век на Руси. Здесь нажито, этими вот руками... В дар нашей Славной Армии примите!»

Конечно, надо было и мне встретиться со стариком. Но я его не видел. Обидно... И тема для меня необычна, и писать о человеке, не говоривши с ним, я не привык. Вдобавок надо скрыть фамилию и даже город — он сам в милиции просил об этом [1]. В записных книжках И. Ильфа есть объявление: «Выигрыш в 50 000 р. пал на гражданина нашего города Ивана Самойловича Федоренко (Виноградная, 17, кв. 5). Выигравший пожелал остаться неизвестным». В данном случае законное желание старика будет уважено: город я не называю, фамилия скрыта.

Чем же располагаем мы, чтобы судить об этой жизни?

В областном управлении был с ним еще один разговор. За стариком послали машину, он приехал, вошел, опираясь на палку. На вопрос о происхождении богатства ответил так: «Ваше беспокойство понимаю... Не воровал, не грабил, занимался торговлей. Вместе с покойным старшим братом. Во время нэпа в Москве держали москательный магазин. На 2-й Ме-

---

[1] Против публикации сообщений о самой истории он не возражал, об этом тоже спрашивали. «Извольте,— сказал старик.— Только уж, попрошу, адрес не называть».

щанской. Был капитал, его обращали в ценности. Все по совести».

Его спросили, как созрела у него эта мысль — сдать государству. «Я старик,— сказал он.— Мало вкусив от жизни и се аз умираю. *Туда* с собой не возьмешь». Спросили, как он собирается жить. Пусть возьмет обратно хотя бы ковры, если хочет, они сами свезут в комиссионный магазин, а он получит деньги. Старик это выслушал, достал большой платок, долго утирал глаза. «Решил, чего уж теперь... А сыт буду. Пчелки прокормят, они у меня с войны. Прошлый год собрал двадцать три пуда меду. Считайте: он на базаре три рубля кило». Спросили, нет ли каких претензий, просьб. «Нету,— сказал старик.— Вот только, если в ваших силах, помогите в дом престарелых. Невмоготу... с этой пилой деревянной. Но не сейчас, позже. Если обращусь». Ему обещали помочь; заместитель начальника УВД звонил потом в облисполком и заранее обо всем договорился. И еще старику предложили участвовать в комиссии по оценке «вклада». Он отказался: «Увольте. Для меня не невидаль. Я ведь много лет с ценностями имел дело, когда служил кассиром в Новочеркасском банке... Это уже после нэпа».

Такой разговор. Чем еще располагаем мы? Есть акт «взвешивания и оценки ценностей». В нем перечислены подробно бриллианты (38 штук), обручальные кольца и перстни (среди них старинные редкие), дальше следуют: «запонки золотые с бриллиантами», «золотая цепь с платиной», «крест золотой», «крест Георгия I степени», «золотой слоник» и т. п. Бумажные купюры, выпущенные в двадцатых годах, ценности не утратили, всего насчитали 13 650 долларов. Скупал старик и золотые монеты царской чеканки, золотой песок, слитки, зубные коронки. Между прочим, обманывали его: два бриллианта, купленные им за большие деньги, оказались отграненными стекляшками, портсигар, проданный ему как платиновый, был из серебра. Скупал старик японский фарфор.

Все же я хотел поговорить с ним. Дом нашел, долго дергал проволоку, вышла старуха: «Вам кого, мил человек?» Я сказал. «А вы, простите, сами откуда будете?» Я назвался. «Вон до чего дошло! Из самой Москвы... Нету его». Я просил передать, что вечером буду снова, но и вечером вышла старуха: «Может, он в больнице? Еле ведь ходит...» На другой день: «Жаль

мне вас, утруждаете себя. Он к знакомому ушел... Адреса, простите, не знаю. Далеко где-то». На третий день: «Может, он в молельном доме на Коммунистической?» У нее были цепкие глаза, очки у переносья связаны ниткой. «Зря ходите, мил человек! — сказала наконец.— Не застанете вы его».— «Почему так?» — «А если он не хочет! Можете вы заставить?» И пошла к дому, и черный пес, брехнув на меня для острастки, затрусил следом.

Наверно, я мог бы, что называется в лучших традициях репортажа, подстеречь старика, ослепить фотовспышкой, взять врасплох. Но в конце концов, какое у меня на это право? Я знал, что старик жив-здоров. Уже после изъятия ценностей за домом вели наблюдение, опасаясь, как бы кто не обидел хозяина. Но все было спокойно. Просто он не захотел со мной говорить.

Что ж, я вернулся к основной своей теме, ради которой приехал в этот город, но странный старик никак не шел из головы. Мелькнула газетная информация об этом происшествии «в одном из городов», теперь я мог говорить о нем и говорил со многими. Эпиграф мне подсказал монтер из трамвайного парка, молодой парень: «Это он после «Золотого теленка». Чего улыбаетесь? Вполне могло быть. В кино посмотрел и решил...» Я подумал: а ведь основное нам известно об этом богаче, который пожелал расстаться с богатством. Разве не так?

Жизнь его опирается на три точки: копил, таил, сдал. Период «первоначального накопления» известен нам в самых общих чертах. Тогда много было беспризорного золота в стране, драгоценности меняли владельцев. Меня покоробило, когда на одном из колец я обнаружил гравировку: «Наташе. 9.III.1923», фон накопления — разруха, голод, но это мой сегодняшний взгляд, а для него кольца были золотой лом, и только. Ежели крест золотой, так не то важно, что крест, а то, что золотой: «Все по совести». Он держал частный магазин, торговал, и, надо полагать, торговал умело; в ту пору это было дозволено и даже полезно стране.

Вторая, большая часть его жизни — ждал. Как выразился один шофер: «У него голова работала нажить, а прожить не хватило ума». Я спросил: «А как он мог

прожить?» — «Уж я бы не растерялся!» — «А все-таки как?» — «Ну купил бы машину...» — «У старика денег было на три десятка машин, а может, и больше».— «Ну прогудел бы, погулял вволю!» — «Так он непьющий».— «Н-да...— сказал шофер.— Если он с выпивкой в натянутых отношениях, тогда конечно...»

Не ждите от меня сентенций типа «не в деньгах счастье». Я полагаю, напротив, что «без денег жизнь плохая, не годится никуда». Хождение у нас они пока имеют, на них очень многое можно купить. Я думаю только, что деньги — средство, чтобы сделать жизнь хорошей и удобной. И нелепо ради денег делать жизнь неудобной и плохой. Я думаю, что честно заработанные деньги дают человеку некое чувство самоуважения. И нелепо во имя денег терять самоуважение. Я думаю, наконец, что более всего деньги нужны, чтобы украсить жизнь своих близких. И нелепо ради денег лишать себя близких.

Обладание богатством не прошло бесследно для старика. Оно, подспудное, рождало страхи, требовало постоянных забот. Ценности ведь не просто лежали в земле; целлофан и хлорвиниловая пленка появились недавно. Возможно, именно деньги отъединили старика от людей, лишили его простых человеческих радостей, сделали то, что к исходу жизни он один как перст... Впрочем, остановимся, это уже из области предположений. Может быть, напротив, деньги грели его, давая ощущение собственной значимости: у других — нет, а у него — есть!

Достоверно известно, что он свое золото так и не смог истратить. Его «наземное» имущество — дом, обстановка, ковры, столовое серебро (которое он тоже сдал) — вполне укладывалось в многолетние сбережения совслужащего. А ценности остались в земле. Почему?.. Можно найти житейские причины: сперва боялся, потом опасался (построишь дачу, а ее ни с того ни с сего отберут). Я предпочту искать причины социальные. Такой, каков он есть, старик не мог пустить богатство на распыл. Он видел в деньгах *капитал*. Он пустил бы их в дело, в рост, но просто так растранжирить, пропить — это, по его убеждению, безнравственно. Будь у старика дети, он, скорей всего, им оставил бы наследство. Но деньги все равно не стали бы капиталом. Решение проблемы сдвинулось бы в следующее поколение, только и всего.

Вот о чем говорит случай в городе N. В толчее дней мы как-то не задумываемся над тем, что прошло полвека и сложились новые общественные отношения и утвердились в сознании большинства. Столь они прочны, что даже такой старик отказывает свое богатство обществу.

Если же говорить о внешнем течении его жизни, то было оно тягучим и однообразным. Способности, может быть недюжинные, ушли в песок, энергия выдохлась, служил в конторщиках, боялся выйти за пределы сорокашестирублевого жалованья и все ждал возврата к прежнему и на пятьдесят втором году революции понял, что вряд ли дождется.

И отправился в милицию.

Что послужило толчком? Не знаю. Даже если бы я встретился со стариком (я все жалею, что этого не случилось), вряд ли он захотел бы ответить на этот вопрос, а если бы и ответил, то не обязательно правду. В романе, в повести можно облечь плотью какую-то одну интересную версию. Скажем, отягчали эту душу какие-то грехи и вот — очистился. Или так ему было омерзительно думать, что достанется его золото кому-то одному, что он предпочел отдать всем, то есть, по его взгляду, никому. Или самое простое: отдал назло сестре. А может, тут глубокий душевный перелом: всю жизнь жил неправильно, а под конец как ахнет — всему подвел черту. Вручил свое народу, освободился, вышел красиво из игры.

Во всяком случае, он это сделал.

Не будем бить по этому поводу в литавры. Он не отдал свое золото «славной нашей Армии» в год, когда немцы стояли на Волге, когда люди отдавали последнее. Но, с другой стороны, подводя итоги, сумел отбросить все, чему поклонялся. И этот его поступок заслуживает сочувствия и одобрения. Да и решил старик круто, по-булычевски, без мелочных расчетов — это тоже вызывает уважение. Тут можно поставить точку.

Для чего рассказано это? Массового движения подпольных миллионеров по сдаче ценностей родному государству я не предвижу. Просто я подумал, что читателям будет интересно узнать и об исключительном случае. Курьез — он дает иногда пищу для серьезных раздумий.

1969

А ЛЕС РАСТЕТ

Почему-то самые большие склоки бывают в самых маленьких коллективах. Есть в Кандалакше заповедник, где все всё обо всех знают. Обиды не забываются, раздоры — надолго, разборы тянутся годами. «Значит,— спросил я у Коханова, секретаря партбюро,— при прежнем директоре было у вас две враждующие группировки?» — «Почему две? — сказал он.— Три. Научные сотрудники разбились на три группы».

А их там всего десять человек.

Впрочем, коллектив, зараженный склокой,— это уже было, писалось об этом. И вот работает среди прочих ботаник, женщина тридцати пяти лет, роста малого, голос тонкий, когда волнуется, проводит языком по сохнущим губам. Говорят, не сложилась у нее женская судьба. Говорят, строптива, нервозна. Месяцами будет жить на самом диком острове, морозы, ветры, бури стерпит, а грубости, самой простой, не стерпит. И где бы ей смолчать, доказывает свое. Горда и беспомощна, доверчива и замкнута, умна и неумна.

В общем, характер у Ирины Патрикиевны трудный, и невзлюбили ее, что тоже не ново, но не в этом суть. А в том суть, что именно она подготовила кандидатскую диссертацию. За четыре года собрала весь материал. А коллеги ее не собрали. Могучие мужчины, которые по десять, по пятнадцать лет сидят там, не подготовили. И даже сам директор Кестер без ученой степени и зам его по науке Карпович без степени. Могут они такое пережить? Нет, не могут они такое пережить. И вот они сговариваются, заранее распределяют роли, чтобы работу завалить, что, впрочем, тоже описывалось, тоже было.

Трудно найти свежий сюжет, но слушайте, что происходит дальше. В большом городе, если уж очень нужно, как-нибудь бы извернулись: «В обзорной части труда уважаемого соискателя не вполне верно трактуется литература по данной проблеме...» А тут

все на виду. Тут никто не решился (или не смог) отрицать полезность ее труда. Тут каждый, кто брал слово на научном совете, отмечал высокую ценность проделанной работы. Так что мы с вами избавлены от необходимости влезать в ученый спор: нету спора. Но, говорят они, общественное лицо этой женщины таково, что они не могут рекомендовать ее труд к защите.

Вот этого еще не было.

Читал я протокол и глазам своим не верил. Первое ужасное обвинение: в диссертации она не выразила благодарности руководителям заповедника. (Сотрудникам, которые непосредственно помогали ей в работе, выразила.) Но это ведь расхожее место юмористов: «благодари и кланяйся» — знаменитая первая заповедь диссертанта; уважающий себя фельетонист и писать-то об этом устыдится. А тут солидно, весомо, во всеуслышанье, да не в одном выступлении, а в нескольких: почему нет благодарностей?

Второй упрек: в тот год она не подписалась на центральную газету. Придется дать справку: такого закона нет, чтобы обязательно быть подписчиком (как нет закона, чтоб обязательно благодарить),— дело это сугубо добровольное. Но она объяснила, что дома прожила за весь 1969 год четыре месяца, а остальное время была в разъездах, в основном на островах Баренцева моря, куда и почту доставляют редко. Научный совет не внял.

И третье ужасное обвинение: она слабо проявила себя в общественной работе. Факты? Пожалуйста. Один факт до такой степени потряс их активные души, что о нем сообщено было даже редактору местной газеты. Приехали в Кандалакшу артисты, местком наметил культпоход, провести его поручили ботанику. И вот, вообразите, объявление она повесила, деньги собрала, но за билетами не поехала в клуб (это, видите ли, ниже ее достоинства), а послала другую женщину, младшего научного сотрудника.

Стыдно. Стыдно разбирать это всерьез, но тут есть одна тонкость: нехорошо гонять с общественным поручением подчиненного тебе человека. Однако я эту женщину нашел. Оказалось, она ботанику не подчинена. Оказалось, ей все равно было нужно в клуб, «в самодеятельность». А Ирина Патрикиевна осталась в ла-

боратории, поскольку, как сказали мне, Заполярье для науки очень удобно: солнце летом не заходит, и можно работать с микроскопом всю ночь.

В связи со всем этим и выражали они свой гражданский гнев, и она расплакалась прямо на совете, чем лишний раз показала свою невыдержанность, и зам по науке Карпович напомнил собравшимся, что в настоящее время мир расколот на два лагеря, и борьба между двумя идеологиями очень остра, и вот, стало быть, в какой обстановке она, эта зарвавшаяся ботаник, сидела всю ночь у микроскопа вместо того, чтобы бросить науку и бежать за билетами в клуб!

Впрочем, развязка вышла преаккуратная: она исправилась. Тут же она исправилась, и ей разрешили диссертацию защитить. В характеристике указали, что (цитирую) «...в последние два месяца ее активность в общественной работе возросла: прочитала пятнадцать лекций, подписалась на периодическую печать и т. д.». Особенно меня тронуло это «и т. д.». Как все просто, не правда ли?

Однако не смешно. Мелко, провинциально, пошло — согласен, но не смешно. И как-то мне уже не хочется улыбаться. Одно страшноватое предположение гложет меня: а ведь они не дураки.

Эти люди умнее того, что сделали они.

Тут расчет. Вести научный спор трудно, защита будет не в далеком заповеднике, а в Ленинграде, придут настоящие ученые, им резоны нужны. А если бросить тень на «общественное лицо», кто же решится спорить? Слова-то взяли они не простые, а самые что ни на есть заповедные. Понимаете, когда я беседовал со здешними деятелями, больше всего было удивления в их глазах: неужто корреспондент и впрямь возьмется об этом писать?

Надо писать, и резоны тут нужны. Начну с самого простого: люди разны. «Для нелюдима шум ярмонки менее заманчив» — это заметил еще А. С. Грибоедов. Один с детских лет заводила, другой от рождения бирюк. Вовлекать его в общественные дела — нужно, воспитывать — можно, судить — не за что. И ежели бы, страшно вымолвить, активность ботаника «в последние два месяца» даже и не возросла, тут нет еще повода для административных мер.

Сказавши об этом (но не ранее), можем мы перейти к нравственной стороне вопроса. Все же человек образованный, интеллигент, стоящий в стороне от общественной жизни — фигура в наших условиях странная. Ученое высокомерие, эгоизм, суперменство от науки — черты пренеприятные. И ежели перед нами обыватель, которому все безразлично, кроме карьеры и зарплаты, для которого «ставка — больше, чем жизнь», тут есть повод для морального осуждения.

Что же в Кандалакше? Я листаю «Объяснительную записку к годовому отчету заповедника» и вижу, что лекций для населения Ирина Патрикиевна прочитала столько же, сколько директор, статей напечатала в газетах столько же, сколько зам по науке, а интервью корреспондентам (есть у них и такой пункт) дала столько же, сколько секретарь партбюро. (Кстати, если останется этот пункт в будущем году, то я сильно продвинул им выполнение плана, поскольку взял там десяток интервью.) Можно ли признать все это «общественной работой»? Не знаю, ясности в терминологии нет, социологи спорят, во многих анкетах берутся в расчет только выборные посты. Что ж, избирали эту женщину в ревизионную комиссию месткома, и в культурно-массовую, и была она редактором стенгазеты, была членом окружной избирательной комиссии... Выходит, сведения о ней попросту ложны. Даже с самой формальной точки зрения. Выходит, нагрузок-то хватало у нее.

Но мы уже торгуемся. Я ловлю себя на том, что и сам заразился кандалакшским подходом. Они, значит, скажут: пассивна. А я им: активна. Они скажут: слабо участвовала. Я скажу: не слабей других. Они мне: мало нагрузок. Я им: много. А сколько надо? Сколько будет «в аккурат»?

За билетами ездила в тот раз зоолог Хлызина. Работает она в музее заповедника, вот ее должность. Кроме того, вы помните, участвует в самодеятельности. Еще она опекает медведей, охотники привезли их малышами, пришлось выпаивать с рук, все дни недели прибегать к ним, потому — «выходных они не понимают». Сейчас это полуторагодовалые сильные звери, Хлызина входит в клетку: «Мишка, поцелуй Машку. Не так, дурень, по-хорошему!.. Теперь ладушки. Пляши, Маша... Попрыгаем!» — ходуном ходит клетка. Дома у Хлызиной лосенок Лозя, нелепый и грациозный. Его

привезли недельным, в лесу без матери он бы погиб, и пришлось взять, потому что заповедник отказался от него, и вот живет, ходит всюду за хозяйкой, просит манной каши. Со шкафа покрикивает на него сойка, по прозвищу Мотя. Само собой, крутятся вокруг юннаты, самые хулиганистые мальчишки, которым некогда теперь хулиганить; при мне примчались двое с великой новостью: «Чибис прилетел!» Еще Хлызина (обычно до работы) ловит лягушек, ящериц, змей — это ее научная тема. И растут у нее два сына, что, по моему скромному разумению, для служащей женщины «нагрузка» предостаточная.

— А какую вы ведете общественную работу?

— Никакой,— сказала Хлызина.— Наверное, никакой...

Нет, мерить гражданственность одними «галочками» в отчетах мы с вами не будем. И спор вести на таком уровне не будем. Потому что общественную активность не наденешь на себя, как костюм. Надеть много можно, иной весь увешан нагрузками: сто одежек, и все без застежек. У одного из ученых мужей заповедника насчитал я их шесть штук. Будь у Ньютона столько нагрузок, не видать бы миру закона всемирного тяготения. А она, активность, внутри.

История двух медведей имеет свое продолжение. Вдруг директор Кестер распорядился их убить. То ли вольеры не было для них, то ли чучело понадобилось для музея — он не объяснял. Приказал, и все. Хлызина сказала: «Не дам». Он при всех назвал ее дрянью: «Подрываете мой авторитет!» Она дала телеграмму в Мурманск, в «Полярную правду», оттуда позвонили в горисполком, оттуда — в заповедник. Позже, показывая мне свое хозяйство, Кестер похвастал: «Вот, зверей содержим. Силами общественности строим для них зимнюю вольеру». Он не сказал, что общественность— это та же Хлызина: обегала все стройки города, выпрашивая цемент, прутья, кирпич. Но ей он все-таки отомстил: она не выключила чайник, в котором грела воду для медведей, чайник выкипел, и тут уж, как вы понимаете, можно было вкатить выговор за «халатное отношение».

Познакомился я с Возчиковыми, очень уважаемыми здесь людьми. Василий Иванович самый старый из лесников, Кестер сам писал о нем в газете под рубрикой

«Рассказы о коммунистах». История тут такая: живет старик со своей старухой на острове, а до них жил молчаливый лесник Анди Варипу; после он утонул. И вот — откуда пришла ему фантазия? — расписал он русскую печь: с одного боку петухи и рыбины в ярких квадратах, с другого — черный котел, алое пламя под ним и черти шуруют.

— Взойдешь в избу,— говорил Возчиков,— ну чисто ковер! Жаль мне очень, что замазали.

— Как замазали?

— Кестер велел.

— Он что, жил здесь?

— Да нет, мы живем со старухой.

— Как же он объяснил вам?

— Что-то и разговору не было. Приказал, и все...

Пожалуй, вы все уже поняли. Но это не просто штрихи к очерку нравов, мне вот что важно: где бы действительно должны вмешаться общественные организации, там их нет. Помощь приходит извне. Когда медведей хотели убить, помогла газета. Когда одному из рабочих не стали платить законную его зарплату, помог народный контроль. Когда директор сочинил нескромную характеристику сам на себя (был и такой случай), вмешался горком партии. Мне в горкоме даже жаловались:

— У нас тысячи рабочих на заводах, в порту — нигде такого нет. А этих трясет и трясет. Вызовешь, сделаешь им внушение — сидят месяца три тихо. А там опять...

Ни один мало-мальски серьезный спор не решается внутри коллектива. А значит, чего бояться слов, коллектива нет. Хотя собрания, какие положено, проводят, взносы собирают, протоколы пишут. Коллектив— это когда вместе люди сильнее, чем порознь. А тут есть сильные, но каждый сам по себе. Коллектив соединяет лучшее в людях. Заповедник соединил в них худшее.

Снова перебираю я кандалакшские встречи: народ-то в основе своей неплохой, вот что обидно! Коханов — трудяга, начинал лесником, вышел в лаборанты, кончил заочно институт, дело свое знает, делу предан, он такое видит в природе, мимо чего пройдут многие... Карпович — опытный специалист и человек смелый: в пору птичьих базаров лазит на самые отвесные скалы,

куда не всякий альпинист рискнет залезть... Кестер — сильный администратор, себя не щадит, дня не было, чтоб вовремя ушел с работы, благодаря его настойчивости продвинуты кордоны на дальних островах, он сумел приструнить браконьеров, добился расширения заповедных земель, наладил выпуск сувениров, буклетов.

Можно бы и дальше продолжать, но когда он написал в отчете, что «к юбилейной дате гага увеличила количество гнездовий на 51 процент», люди знающие улыбались: она-то увеличила, да только причину даже объяснить пока никто не может. Когда он, лесовод по специальности, взялся писать ученые статьи по темам, прежде ему неведомым, умники опять посмеивались, но про себя. Как водится, одни из них эти статьи редактировали, другие переписывали, третьи ставили его подпись рядом со своей. И лишь строптивая не смолчала: «Борис Владимирович,— спросила на совете,— считаете ли вы себя достаточно компетентным для ведения такой чисто ботанической темы?» — «Мы, Ирина Патрикиевна, поговорим с вами после заседания».— «Зачем же после, давайте сейчас...» И отказалась быть соисполнителем: судьба ее была в тот день предрешена.

Я говорил об этом с Бианки, единственным из них ученым со степенью. (Даже председатель горисполкома, вспоминая достопримечательности, не забыл сказать: «И есть у нас в Кандалакше один кандидат наук».) Ученый он, я знал, серьезный, очень многое знает, все решительно понимает,— говорить с ним удовольствие. Были мы одни на маленьком островке, на Девичьей луде. Высокий, загорелый, голубоглазый, бородатый, всей повадкой своей он нравился мне, и я смягчал невольно: дескать, понять не могу, как это он, бывши на совете, не вступился за женщину.

— Если бы только это...— сказал он досадливо.— Карпович со мной советовался. Скажи я ему твердо «нет», ничего бы не было. Вот и сморозили, и пришлось потом идти на попятный... Глупость!

Бес попутал, говорили в старину. Соединились слабости людей, смелый праздновал труса, умный вдруг сделался туп. И была тут, конечно, зависть, притом даже не к научному успеху, а к гражданскому мужеству маленькой женщины, которая одна решилась на то, на что они, мужики, не решились.

Вот мы и пришли опять к разговору об общественном лице.

Иные судят так: будь ты самый великий музыкант, покуда ты играешь на своей скрипке — это твоя должность. Вот когда отложишь скрипку, наденешь на руку повязку и пойдешь ловить хулиганов,— тут ты общественник. А милиционер, покуда он ловит хулиганов,— это его должность. Вот когда он снимет фуражку и возьмет в руки скрипку,— тут он общественник.

Где мы дилетанты, там общественники.

За что денег не получаем — то наше общественное лицо.

Один из активистов, который все годы занимает в заповеднике выборные посты, сказал мне, что ждет не дождется «освобождения».

— Почему? — спросил я.

— Займусь наконец наукой.

— А сейчас?

— Все как-то больше урывками...

Я не очень понимаю, откуда набрался он стольких обязанностей в коллективе, где со всеми лесниками, бухгалтерией, матросами не наберется шестидесяти человек. Но вы вдумайтесь: то, за что государство платит ему, научному сотруднику, зарплату,— урывками. Ясно, что если это принять за добродетель, то ревностное исполнение своих прямых обязанностей покажется пороком.

Это ведь надо было додуматься, чтобы женщину, которая в тяжелых условиях, на диких островах, на студеных морях делала все, порученное ей (в диссертацию переросла ее плановая тема), которая больше сделала, чем было поручено (в один из сезонов вместо двух тысяч квадратных метров «пробных площадок» заложила свыше трех тысяч; тогда ее хвалили за творческий подход), которая все отпуска за свой счет ездила изучать растения (Иссык-Куль, Аскания-Нова, Камчатка и т. д.), которая в итоге лучше других справилась с задачей,— это ж все надо было перевернуть с ног на голову, чтобы именно ее обвинить в пассивности. Чего и чего не придет в голову, глядя на это!

В Кандалакше я, увы, ее не застал: уволилась. Для заповедника это большая потеря, но сама она, конечно, не пропадет. «Предзащита» диссертации прошла в

Ленинграде успешно, ее пригласили в другое научное учреждение, ее ждет интересная работа, опять на Севере, снова на краю света — пожелаем ей успеха. А сами вернемся к главному [1].

Дикий, заповедный взгляд, с которым столкнулись мы, лишь там мог явиться, где общественную работу противопоставили труду,— вот главная их ошибка. Сбросили со счетов такую малость, как честный труд на благо общества. А плохую работу, которая приносит обществу вред (или, во всяком случае, не приносит всей возможной пользы), хотят компенсировать бурной деятельностью по организации культпоходов. Но, дорогие товарищи, это ведь не игра, не телевизионный «КВН», где, недобрав очков в одном задании, можно «перебрать» в другом.

Вдруг я увидел (видел и раньше, а тут увидел), что почти все мероприятия, все собрания проводят они в рабочее время. Если и не целиком, то уж час-другой непременно ухватят. «Иначе, говорят, их не соберешь». Довод! На заводах, на стройках я такого в общем-то не наблюдал: там у людей урок, норма. А в научных учреждениях, в КБ, в конторах— ну просто стихийное бедствие: там, глядишь, стенгазету клеют в рабочее время, там в футбол играют, там в хоре поют. По существу, общественная работа становится платной, что запрещено постановлениями весьма высоких инстанций,— чего же мы мирволим этому? До того привыкли, что иной оскорбится в лучших чувствах, если вы укажете на непорядок: он ведь не для себя — для коллектива. Выключил прибор, отставил рейсшину: «Ты куда?» — «В комитет комсомола. Будем обсуждать проблему трудовой дисциплины».

---

[1] После того как в «Известиях» появился этот очерк, его героиня вернулась в Кандалакшу. Диссертацию она защитила, стала кандидатом наук, работает по-прежнему в заповеднике.

Первый секретарь Кандалакшского городского комитета КПСС тов. Победоносцев сообщил редакции, что очерк обсуждался на бюро горкома. «Признано, что вопросы об активности подлинной и мнимой, о творческом отношении к порученному делу подняты злободневно. Очерк заставил по-иному взглянуть на многие сложившиеся явления и понятия, и прежде всего на дела Кандалакшского государственного заповедника. Недостатки в работе администрации и общественных организаций, случаи администрирования со стороны директора тов. Кестера и факты его личной нескромности в очерке критикуются справедливо. Ему на бюро горкома поставлено на вид, рекомендовано улучшить стиль и методы руководства, и он предупрежден о личной ответственности».

Силком возвращаешь себя к мысли, что ученый должен заниматься наукой, а писатель — писать, а врач — врачевать, а сапоги тачать — сапожник. И тотчас оглядываешься: а как же обязанности гражданина?.. Скажу: у нас сотни тысяч мастеров — рабочих, колхозников, служащих,— которые самоотверженный труд сочетают с общественными делами. Сочетают, а не противопоставляют. Скажу: в традициях русской науки издавна было участие в прогрессивных движениях. Участие, а не подмена. Крупный ученый у нас всегда общественный деятель, примеров множество, скорей всего вы назовете Тимирязева. Но тем и ценен был приход «депутата Балтики» к большевикам, к народу, что пришел не кто-нибудь, а Тимирязев! Сейчас на один из высших общественных постов — заместителем Председателя Совета Союза Верховного Совета СССР— избран академик Патон. Так ведь оттого и избран, что он Патон!

Труд — основа всему. Труд, который заменить ничем нельзя; давно сказано, что лучшее из вегетарианских блюд — это кусок мяса. Перечитайте важнейшие документы новой пятилетки: что сейчас главное? Повысить эффективность общественного производства. Как? Не за счет увеличения числа работников и не за счет добавочных капиталовложений, а за счет роста производительности труда, за счет дисциплины труда, за счет качества труда.

Стало быть, трудовая активность — есть неотъемлемая часть активности общественной. Более того, наиважнейшая часть. Стало быть, общественное лицо человека определяется тем, что он дает обществу. А больше всего каждый даст не там, где он дилетант, а там, где специалист. Отношение к труду — вот оселок, на котором проверяются и сознательность, и политическая зрелость!

«Что уж там скрывать, товарищи,— писали И. Ильф и Е. Петров,— мы все любим советскую власть. Но любовь к советской власти — это не профессия. Надо еще работать».

А лес растет... Это сказала мне жена Возчикова Ефросинья Максимовна, добрая, рыхлая старуха с сияющими глазами сказочницы. Говорила она о том, что живут они здесь больше тридцати лет, «с начала заповедника», перебывали, считай, на всех островах, и

всякое было, хорошее и дурное, и люди были всякие, а дело делается, а жизнь идет к лучшему. А лес растет.

— Как у нас хорошо, что вы!.. Поедешь в контору: тот напился, того уволили. Начинаются свары — перестает искренность. А моему некогда в это входить: работает. Все первые избушки рубил на островах, рыбацкие, черные. И ничего, жили, детей подняли. Что трудней их растить, то они лучше. А теперь и ясельки, и игры всякие, не знаешь, каким и детям надо быть. Но вот получается совсем обратное... Что вы! Как дорого в нашем возрасте — тишина.

Я записал ее рассказ. Чем дольше слушал, тем легче, проще становилось на душе. И такою ненужностью обернулась вдруг вся эта возня, мишура, от которой «перестает искренность». Я слушал и все повторял про себя: а лес растет. Кабы еще не мешать ему!

— Что плохо, корову пришлось продать. А была она маленькая, подсильная. Почему? Вот именно ей нужно в коллектив. Как гонят коров в Кандалакше, сейчас она в воду. Бывало, за версту уплывет. А где ж ей, когда тут семь верст. В море она чернявая, безрогая, как стайка гаг. Я зову ее: «Лампа! Лампа!» Сейчас завернет — и назад; быстро они плывут... А прошлый год — она уже *в декретном*, неделя ей до отела,— гляжу: опять в воде. «Лампа! Лампа!» — никак не идет. Хорошо, Василий Иванович был дома, сел в лодку и завернул ее... Это у нас третья была корова, те две даже и не покушались, чтоб в море, а этой — ну не надо ей на острове. Как услышит стадо с материка...

— А слышно, Ефросинья Максимовна?

— Обязательно. Если волны нет, да даже и волна.

Такая здесь тишина. Птицы непуганые. Когда я плыл на остров, вынырнула у самой лодки нерпа, уставилась любопытными глазами. А тюлень, дремавший шагах в сорока, даже головы не повернул. Природа — ничего лишнего: серые острова, синие горы, белое море. И люди, поморы, трудолюбивы, немногословны, отважны,— тоже ничего лишнего. И дело у них самое благородное. Берут они, Пимены и Несторы матери-природы, разграфленную «Летопись», ведут свои наблюдения, записи такие: «Появились первые проталины», «Первая полынья», «Последний переход по льду», «Первая встреча» (о перелетных птицах), «Подъем молодых на крыло»... Мир покоя, мир здоровья, мир кра-

соты — чего лучше? Какая должна бы быть здесь покойная, чистая жизнь.

Я вспоминаю все это и говорю себе: ничего, все будет хорошо. Есть еще, куда от них денешься, бездельники, болтуны, склочники, а заводы строятся, а сталь выплавляется, а дело делается, а жизнь идет к лучшему.

А лес растет.

1970

ТЕХНИКА БЕЗ ОПАСНОСТИ

Лучший и пока единственный способ продлить жизнь — это не укорачивать ее. Моя тема: техника безопасности. Шире: проблема охраны труда. Мы рассмотрим ее на примере сельского хозяйства. Почему? Труд крестьянина — самый здоровый труд; лучше всех знают об этом горожане. Но вот цифра: в 1968 году уровень травматизма в деревне был у нас в 1,3 раза выше, чем в среднем по народному хозяйству страны.

Оборотная сторона прогресса: нынешний пахарь не слышит пения птиц. Ни один трактор не снабжен глушителем, шум в кабине чрезмерен, на тракторе Т-40 он находится, по вежливому определению врачей, «у порога болевых ощущений». Выше допустимой нормы и температура, загазованность, запыленность, тряска. Мощь техники колоссально возросла, и, стало быть, охрана труда отстала.

Мы сидели недавно с Борисом Павловичем Кашубой, главным конструктором Харьковского тракторного, и считали, что нужно, чтобы выполнить все требования врачей. Сколько потребуется «лишнего» металла? Глушитель — десять килограммов, охладитель — тридцать, подрессоренное сиденье — тридцать и так далее, и получилось, что вес пахотного трактора (сейчас более шести тонн) пришлось бы увеличить всего на три процента. Почему же не делают этого? Бог мой, как просто: без двигателя его не пустишь, без колес или гусениц тоже как-то неловко, а без удобного сиденья авось обойдутся. И обходятся, вот причина в самом коротком и, значит, неглубоком изложении.

Но простоты в этой теме не выйдет. Легче всего требовать: дай то, дай это, вынь да положь! Во имя гуманизма. Так ведь все во имя гуманизма — и надежность, и мощность, и количество тракторов; они, между прочим, нас кормят. Может быть, сегодня важнее облегчить большую часть работ: очистка ферм крупного рогатого скота механизирована пока на двадцать

процентов, раздача кормов — на восемь процентов. Может быть, важней задача экономии: дешевая техника — это дешевый хлеб, а он дешевле у нас, чем в других странах, и надо это сохранить. Конечно, не так уж дорого обойдется глушитель или охладитель для одного трактора, да ведь их миллионы в стране, и, значит, строй специализированные цехи, и тут уже не килограммы нужны, а тысячи тонн, и есть на то расчет, есть план, есть очередность... По всему видно, придется нам глубже вникать в проблему.

Отчасти она странна: спора, в сущности, нет. Когда тот же Кашуба сделал первую свою кабину, простую, но уже спасавшую тракториста от дождя и ветра, он получил за это взбучку от начальства: «Будуар затеял! Ты еще занавесочки повесь!» Сегодня такого не услышишь.

Найдите, укажите мне человека, который заявил бы открыто, что миллиардные, растущие затраты государства на охрану труда (за десять лет они увеличились вдвое) не нужны. Вы не найдете таких. Все согласны, все признают, все — за. Трудно спорить, когда заранее все на твоей стороне.

Начну с обычного. Приходит на завод, на тот же тракторный, молодой специалист. Спрашивают, где он хотел бы работать. Отвечает: «В бюро гидравлики». Или: «По трансмиссиям». Или: «В группе двигателя». А как насчет техники безопасности? «Что! За что?» Юноши рвутся на передний край: сперва труд, потом охрана труда, сперва техника, потом безопасность; всегда в этом было что-то вторичное. Смельчаки лезли в горы — осторожные снабдили их веревкой. Смельчаки добивались скорости — осторожные думали о тормозах. Смельчаки придумали чудо электросварки — осторожные дали им защитные очки. Смельчаки изобрели подъемный кран — осторожные прибили табличку: «Не стой под стрелой».

Но ведь это нужно! А кто же спорит? Обязательно скучная, слитно произносимая эта самая «техникабезопасность» давно уже ни в ком не вызывает возражений. Сама бесспорность проблемы сделала ее уязвимой: так бывает, увы. Все «за», отстаивать нечего, и если честно, если исключить до поры энтузиастов, то идут сюда специалисты не самые сильные и не самые смелые.

— Мы, конечно, сидим в центре внимания,— сказал мне один такой инженер.— Но нас обходят по сторонам.

В ЦК профсоюза рабочих и служащих сельского хозяйства и заготовок узнал я такую историю. В Львовской области при перевозке сена в одном из колхозов произошло три несчастных случая. В один сезон, в одной бригаде, на одном и том же поле. И хотя последний из них окончился трагически, районный прокурор А. Отришко (надо думать, он тоже «за») в возбуждении уголовного дела отказал. В той же области управляющий отделением «Сельхозтехники» П. Галат взял вдруг да отменил на два месяца все выходные. Рабочие пожаловались в профсоюз, приехал инспектор и нарушителя оштрафовал. А после этот штраф (пятьдесят рублей) нарсуд отменил. И снова лежит передо мной ответ прокурора, заместителя областного прокурора Е. Старикова, который в принципе тоже «за», а в частности пишет, что это было, мол, не нарушение трудового законодательства, а *трудовой почин*.

Делая нечто, чего бы надо стыдиться, некоторые твердят, что это их долг. Что-нибудь в этом роде скажет теперь и прокурор. Скажет, что радел о благе общества. Между тем не выходит в таких случаях блага. Из-за штурмовщины, из-за травматизма, из-за того, что без законного отдыха люди попросту наработают меньше. Будь это не так, нашлись бы охотники и вовсе отменить все выходные по всей стране. Эка прибавилось бы рабочих дней! [1]

Очень это важный момент, и я не хочу объяснять странную податливость юристов (как и робость иных профсоюзных работников или уступчивость иных санитарных врачей) одною беспринципностью. Напротив, тут принцип особого рода. Заботу о человеке они, конечно, признают — как девиз, как лозунг. Однако, по их убеждению, охрана труда мешает росту производительности труда. А коли это так, то можно «проявить понимание», можно ради главного и отступить. На самом же деле охрана труда всегда помогает росту производительной силы труда.

---

[1] После публикации очерка прокурор Львовской области Б. Антоненко сообщил редакции «Известий», что все факты при проверке подтвердились, что ответ обкому профсоюза был дан областной прокуратурой «неправильный» и что на юристов, допустивших нарушения законности, наложены строгие взыскания.

Разумеется, бывают ситуации, когда люди не считаются со временем. Скажем, стихийное бедствие, или война, или подлинный почин — это часы (и дни, и месяцы) высокого душевного подъема, который помогает забыть усталость. Вдобавок человеку свойственно принимать существующую технику как данность: этот трактор — такой, и я буду работать на нем, покуда сила есть. Люди у нас замечательные, они не берегут себя, тем больше оснований их поберечь.

Мы толкуем пока о морально-правовой стороне проблемы, и тут, скажу я вам, происходит сейчас важный поворот. Одно то, что работники ЦК профсоюза занялись расследованием «львовской истории» и сочли нужным обнародовать ее (для чего и сообщили литератору), о многом говорит. Совсем не случайно приняты у нас в последнее время закон о земле, законы об охране природы (республиканские), Основы законодательства о здравоохранении, Основы трудового законодательства. Мы обращаемся к истокам, к ленинским первым декретам, вопрос выходит за пределы кабинетных обсуживаний, становится темой всенародных обсуждений — вот ясная, подчеркнуто ясная линия партии.

Можно ли обеспечить безопасность? — перейдем к технической стороне проблемы. На одном из совещаний опытный тракторостроитель, заместитель министра Николай Николаевич Тарасов просил: «Хотелось бы, чтобы, подгоняя нас, критики учитывали наши возможности». Что ж, это резонно. Будем доброжелательны и учтивы. Учтем возможности.

Искусственный климат — вот идея, которая применительно к чумазому трактору казалась самой фантастической, дикой. Рад доложить вам, что харьковский могучий Т-150 уже прошел испытания в климатической камере: его закатили туда, включили двигатель, снаружи — жара, внутри — норма. Еще раньше применили охладитель (вентилятор, бак с водой и простой радиатор) волгоградцы, ташкентцы. Уж объявлено, что новый трактор «Ташкент» будет выпускаться с охладителем. А на волгоградском опытном ДТ-75С я и сам ездил летом: в кабине было прохладно, окон мы не открывали и, значит, шум был меньше и песок не скрипел на зубах. Наконец, есть, испытан и даже получил медаль на ВДНХ кондиционер локального

типа: свежий воздух он подает в зону дыхания тракториста.

Я нарочно начал с задачи наиболее сложной, прочие казались мне проще: глушитель есть на любом автомобиле, нет особой хитрости и в каркасной кабине, которая спасает человека при опрокидывании трактора. Такие кабины давно делает Кулдигское отделение «Сельхозтехники» в Латвии (цена им меньше ста рублей, колхозы берут нарасхват), делают их и в Белоруссии, а в Ставропольском крае совхозные мастера взялись ставить под сиденье отработанные клапанные пружины. Значит, можно?

— Трудно,— сказал мне главный конструктор Минского тракторного Петр Иванович Бойков.

— Понимаю...— возразил я с некоторой даже долей сарказма.— Освоить мощный двигатель или сложнейшую систему гидравлики, конечно, проще для вас, чем какое-нибудь сиденье.

— Сегодня проще,— сказал он.

И повел меня из кабинета в экспериментальный цех и показал мне гордость конструкторов — уникальные, годами собиравшиеся стенды.

— Если нужно обеспечить надежность,— сказал Бойков,— то все для этого есть — методики, формулы, установки. Любой узел я поставлю на испытания и дам гарантию: пять тысяч часов. Четыре года жизни трактора! А по шуму, по вибрациям — темный лес. Ни формул, ни стендов.

Вопросами охраны труда заняты в системе ВЦСПС, в отраслях нашей индустрии четыреста пятьдесят научных учреждений; в угольной промышленности, где работает 1,8 миллиона человек, есть два традиционно сильных института. А в сельском хозяйстве, где работников 30 миллионов, такого института нет. Делом этим заняты в разных городах страны пять десятков человек; в сущности, я почти всех знаю. Ну, говорил мне Владимир Николаевич Козлов из Саратова, что пробивает для своей лаборатории две штатные единицы: будет, значит, на двоих больше [1].

Надо видеть благие перемены: по сравнению с тем, что было, тракторостроители делают сегодня многое.

[1] После публикации очерка в Орле был создан Всесоюзный научно-исследовательский институт охраны труда в сельском хозяйстве; в нем — более трехсот сотрудников.

Строже стали профсоюзы, настойчивей заказчики, есть обязательные для заводов «Единые требования» по технике безопасности. И как только взялись они по-настоящему за дело, тотчас и выяснилось отставание науки. Но вот странность: даже то, что сделано, внедряется туго.

В Минске с этого года пустили в серию торсионное сиденье, первая серия — двадцать пять тысяч штук. А знаете, когда готов был первый экземпляр? В 1962 году... Да что сиденье — это все-таки агрегат,— простой термос не могут осилить. Десять лет говорили о нем врачи, пять лет создавалась сверхсложная конструкция, до сих пор термоса нет.

Вывод: решить эти задачи можно, факт. Если мы смогли обеспечить «охрану труда» на сверхзвуковых самолетах, в атомных подводных лодках, в космических кораблях, в открытом космосе, то уж на обыкновенном земном тракторе — тут уж, как говорится, извините.

— Ладно,— сказал Бойков.— Давайте начистоту. Допустим, мы прибавили скорость, мощность, долговечность. Тут легко выявить экономический эффект, и заводу за это платят. А если я снижу запыленность на двадцать семь процентов, какой будет эффект? Ясно теперь?

Все во мне противится денежному расчету, когда речь идет о здоровье людей, но, что поделать, возьмем счеты. Мы подошли к экономической стороне проблемы.

Только уговор: считать так уж все считать. Потери от травматизма составляют в год до 3,5 миллиона рабочих дней, выплаты по больничным листам — свыше 19 миллионов рублей. Это данные по совхозам; в колхозах травматизм не учитывается и статистики нет. Хотя по новому уставу выплаты эти даны отныне и колхозникам. Надо учесть и тот ущерб, который считать мы не научились — ущерб от недоработки. Ну, грубо говоря, в самую горячую пору (больше всего происшествий в страду) хозяйство лишается и работника, и машины, ибо каждая авария — это еще и поломка, ремонт, простой. Государство наше никого не может бросить в беде, добавьте, стало быть, расходы на бесплатное лечение, добавьте пенсии по инвалидности, пенсии сиротам, вдовам; если инспектор профсоюза даст заключение о «прямой вине» предприятия,

то оно выплачивает разницу между пенсией и средней зарплатой... Говорить об этом тягостно, но кто-то должен и эти деньги считать.

Вы понимаете, затраты на охрану труда — они видны, они «висят» на заводах, главках, министерствах, а эти горькие затраты — они как бы из другого кармана, они заботят органы социального обеспечения, соцстрах, профсоюз. Но ведь это те же народные деньги, в конечном счете карман-то у нас один!

Я был в последнее время на двух совещаниях по технике безопасности, хорошие люди уговаривали друг друга, что она рентабельна, говорили: «интуитивно мы ощущаем», говорили: «это же очевидно», а цифр привести не могли. Недавно утверждена Госпланом новая методика определения эффективности капиталовложений: в ней даже слова нет об охране труда. Вместо расчетов — эмоции, вместо резонов — восклицания, поспорили — будто и дело сделали, а люди, которые планируют ассигнования, они не публицисты. Им цифры нужны.

Будем говорить прямо, сейчас тракторостроители должны добиваться наивысшей эффективности, а стало быть, и экономии. И вот уже снова (обобщать не стану) иные инженеры нарушают подчас отдельные требования отдельных врачей. Но ведь такая «эффективность», такая бережливость — за счет работника, за счет человека — она хуже воровства.

Считать так считать: ежегодно у нас меняется до тридцати процентов механизаторов. Я не могу доказать, что это впрямую связано с условиями труда (как не могу доказать, что, скажем, желудочные заболевания зависят от тряски или от того, что термоса нет). Но известно: трактористы, в отличие от шоферов, работают обычно до сорока — сорока пяти лет, а после ищут себе другое дело. Значит, мы теряем мастера в самую золотую пору его зрелости, каждый год сажаем на трактор мальчишек — кто учтет «накопленные издержки» на образование, кто учтет потери от неопытности? И не стоят ли на приколе те тракторы, которые сделаны из «сбереженного» металла?

Экономическая наука дает на это точный ответ: неизвестно. Что неизвестно? Все неизвестно. Даже в первом приближении не могут оценить, насколько возрастет производительность труда от улучшения условий

труда. А ведь она растет — и от снижения запыленности, и от уменьшения нагрузки на рычагах, и от лучшего обзора. В Минске, когда, как говорится, подперло, ухитрились все же сделать подсчет: после установки подрессоренного сиденья люди увеличили рабочую скорость трактора (того же самого) на двадцать — тридцать процентов.

Проблема обрела сегодня особую остроту. Первый наш 15-сильный «Путиловец» пахал со скоростью лошади — три — три с половиной километра в час. В ту пору, при той нехватке тракторов, не только возможности не было улучшить условия труда, но и нужды особой не было: сидел тракторист на железной «выдавке», и ничего. После войны мы увеличили скорость до шести — девяти километров в час, и стало трудней. Сейчас готовится новый скачок — до девяти — пятнадцати километров в час. (Для сравнения: в авиации скорость была удвоена, когда на смену поршневому мотору пришел реактивный двигатель). Грядет еще одна революция в сельском хозяйстве.

Я видел новые, 150-сильные тракторы на Кубани, на полях института, который испытывает их. Видел и в колхозе имени В. И. Ленина, где создана единственная в стране скоростная бригада; на новых скоростях она работает с 1963 года. Уже выросли трактористы второй формации, которые «старых» (то есть распространенных повсюду) скоростей вовсе не знали. Ушел, скажем, Алексей Андреевич Турлюнов на скоростной комбайн, а трактор передал Саше Турлюнову, сыну:

— На скорости лучше! — сказал Саша.

— Чем лучше?

— Оглянешься, есть на что посмотреть.

— А на старых пробовал?

— Черепаха! — сказал он.

В общем, можно считать, что машины выдержали экзамен — и по энергетике, и по агротехнике, и по расходам топлива, и по запасам прочности. Но тракторист-испытатель кубанского института Виктор Дмитриевич Горобов, который проверил один из вариантов Т-150, сказал, что поперек борозды он мог идти только на малом газу. Как дашь полные обороты, кидает аж под потолок, выйдешь после смены — все жилки трясутся. Но если машина может, а человек не может, то зачем это нужно?.. Вернувшись в Москву, я то же самое услышал от теоретика новых скоростей,

академика ВАСХНИЛ Василия Николаевича Болтинского: скорость — не спорт, нас интересует эффективность агрегата, управляемого одним человеком, ежели он не может реализовать мощность, заложенную в машине, то дальнейшее увеличение скорости, которое стоит недешево, попросту лишается смысла.

Так обстоит дело с экономической стороной проблемы.

Чтобы умно поступать, одного ума мало, заметил Ф. М. Достоевский (и мысль эту записал в свой блокнот А. П. Чехов). Ну, докажем мы, что вложение капитала в охрану труда выгодно. А если б оказалось невыгодно, что тогда?.. Хочу познакомить вас с людьми, которые независимо от веяний, мод и кампаний бьют в одну точку. Забота о человеке нужна потому, что она нужна человеку,— этого им предостаточно. Мечту их легко осмеять с позиций житейского расчета, но трудно подняться до их мечты.

Я верю, что пришло время этих людей. Во всяком случае, я повсюду встречал их, заводы ищут знатоков, переманивают из автопрома, из авиационных КБ. И надо бы особо рассказать об одном из авторов ташкентского трактора Анатолии Александровиче Фролове, у которого десять авторских свидетельств; о Виталии Никифоровиче Кошмане, который сочинял и пробивал в Минске торсионное сиденье; о кандидате технических наук Евгении Яковлевиче Улицком, который руководил лабораторией техники безопасности ВИМа; о кандидате медицинских наук Владимире Николаевиче Козлове, который стал соавтором волгоградской кабины; о волгоградце Олеге Александровиче Ширяеве, имя которого не без зависти назвали мне харьковчане: такого специалиста по технической эстетике у них пока нет. Чем-то они все друг на друга похожи, как это часто бывает, когда знатоков в какой-то отрасли мало, и собираются энтузиасты, и каждый из них лично известен.

«Осторожные»? Что ж, смельчаки придумали самолет — осторожные начали прыгать с парашютом, смельчаки подошли к звуковому барьеру — осторожные изобрели катапульту; я писал о ней и знаю, что на земле первыми «выстреливались» инженеры и врачи. Нет, смелости, гражданского мужества тут нужно не меньше, чем на самом переднем крае прогресса.

Не следует думать, что проблема эта возникла только в нашей стране. В США сельское хозяйство перегнало по смертельному травматизму даже горную промышленность; во Франции «коэффициент частоты» травм значительно выше, чем в СССР; во многих странах отмечается рост *детского* производственного травматизма, чего нет у нас. Но как-то меня не утешает то, что «у них еще хуже». Потому что у нас и должно быть лучше, потому что в области охраны труда именно мы должны указывать путь, потому что где-где, а уж в развитии техники безопасности мы обязаны быть впереди.

В сущности, рассказ мой окончен. Конечно, хороший трактор — это еще не все. Попади он в дурные, пьяные руки, все равно превратится в смертоносный снаряд. Мы не говорили о профессиональном отборе трактористов, о системе их обучения, об организации труда (даже в самой удобной кабине нельзя сидеть четырнадцать часов подряд, нужна двухсменная работа), мы не говорили о тракторах, предназначенных для женщин, для девушек, которым быть матерями. Но всего не скажешь в одном очерке, да и лучше, я полагаю, ясно очертить вопрос, нежели давать неясные ответы.

Но вот о чем надо сказать под конец. Вновь мы подтвердили сегодня старую истину: то, что противоречит идее социализма, то, что идет вразрез с линией партии, — то и практически вредно. Какие бы ни возникали «временные» обстоятельства, какие бы ни проводились «реальные» соображения. «Человек дороже машины» — это в наших условиях не просто лозунг. Действительно *дороже* — и в философском смысле, и в нравственном, и в социальном, техническом, политическом. И в самом простом, денежном,— тоже.

1970

УСПЕХ

Он и сам не отрицает: просто ему повезло. Улыбается: в науке без этого трудно. А чтобы внедрить научное открытие в практику, тут уж везение просто необходимо.

Садыков удачлив, потому я и пришел к нему. Такая была назначена тема: взять интервью у ученого, который многое сделал для производства. Я знал, что экономический эффект от предложений Садыкова и его учеников уже превысил пятьдесят миллионов рублей. Человек умеет доводить дело до дела, он много успел, отсюда успех — это слова одного корня.

И вот мы сидим с ним, пьем узбекский чай, беседуем. Интервью несколько затянулось, первый раз мы встретились еще месяца три назад, летом. Но тут одного разговора мало. Собеседник он подвижный, веселый, острый, к чужой мысли чуткий, к расспросам терпеливый. А мне надо понять.

— Абид Садыкович, значит, все-таки случай... Ну, скажем, если взять историю с итаконовой кислотой.

— Конечно,— говорит он.— Даже не один случай, а несколько. Цепочка счастливых случаев.

История такая (мне легче начать с примера). Лет двенадцать назад стране потребовалась эта самая кислота. Нам совершенно не обязательно знать, что она представляет собой. Важно, что тогда она нужна была для производства искусственной шерсти. И что ее не было у нас. Англичане предлагали лицензию, но запросили больше миллиона золотом. Об этом случайно узнал Садыков (в «Союзглавреактив» он приезжал совсем за другим) и рискнул взять проблему, и ему повезло: в почвах Узбекистана был открыт новый штамм Aspergillus terreus — продуцент итаконовой кислоты. И это было полдела. «Меньше, чем полдела,— уточняет Садыков.— Вы, пожалуйста, обязательно напишите: тут главная заслуга завода». Опять повезло теоретикам: на другом конце страны, в Латвии, нашлись великолепные

практики, которые захотели и сумели пройти путь от пробирок до заводских цистерн. Авторское свидетельство они получили общее — узбеки и латыши. Английская лицензия не понадобилась.

— Абид Садыкович, но если случай, то почему вы сразу сказали в главке, что сделаете?

— Я сказал, что попробую.

— А это почему сказали?

— То есть была ли четкая надежда на успех? Нет. Скорей интуиция. Конечно, вкус пищи узнают, когда она во рту. Но ученый без фантазии — не ученый. В лучшем случае честный исполнитель... Что у нас было? Был социальный заказ общества. Был научный задел: знали, что искать, где искать, как искать. И были люди — химики, микологи, микробиологи. Мы ведь взяли пять тысяч образцов, мы три года вели исследования.

— Н-да...— сказал я.— Теперь убедили: конечно, вам просто повезло.

Садыков смеется.

— Но учтите,— говорит он,— это бывает по-разному.

— И все-таки есть какие-то законы везения. Что нужно, чтоб везло? Я всерьез спрашиваю. Кто ищет, тот найдет — мораль известная. Без труда не вынешь рыбку из пруда — тоже. Мне этого мало. Почему вам везло?

— Долго придется вспоминать...— сказал Садыков.— Если с самого начала.

В университет он пришел в 1932 году. Был сыном сельского сапожника, сам был сапожник, но до второго курса ходил босиком. Галстук справил к четвертому курсу, когда собрался в Москву. Тогда и сел впервые в поезд. Но это еще не «самое начало». Для того чтобы Садыков мог поступить в университет, нужен был, как минимум, этот университет. Он появился в Ташкенте в 1920 году.

— Вы слышали об эшелоне? — спросил Садыков.— О нем много писали, и студентам мы говорим, они слушают, молчат, принимают как должное. Как сберечь удивление?.. Двадцатый год, война, разруха, а из Москвы в Ташкент отправляется поезд. В нем восемьдесят шесть профессоров и преподавателей, с ними книги, двадцать тысяч книг, пятьдесят шесть суток едут они по неспокойной стране. Зачем? Я иногда спрашиваю у

нынешних молодых. За деньгами? За покоем? За славой?

Вот профессор Сергей Николаевич Наумов, его я хорошо помню. Ученик Зелинского, был он талантливый химик, а в науке не преуспел. Ему не могло «повезти»: в лучшие свои годы он остался без лаборатории, все ему пришлось создавать заново. Между прочим, реактивы, которые он привез в двадцатом году, сохранились, ибо расходуются помалу. И мы ими пользуемся до сего дня. Наш химфак носит имя профессора Наумова — вот его след в науке. Он не просто первый декан, он основатель химического образования в Средней Азии.

Хотите понять, что это значит? Я пришел в университет на двенадцатом году его существования. И попал в первую группу студентов-узбеков. До этого группу не могли собрать, учились единицы. А нас было уже тридцать три человека. То есть надо было сперва подготовить школьных учителей (моим первым учителем химии был студент Дубовицкий), но мало этого, мы должны были пройти рабфак, «нулевую группу», но и этого оказалось мало: год нам читали высшую математику, а на втором курсе пришлось вернуться к школьной алгебре. И все-таки из тридцати трех нас окончило восемь.

Вы это, пожалуйста, напишите с красной строки: на ниве культуры нельзя сегодня принять постановление, а завтра доложить о выполнении. Большую ошибку делают молодые люди (и не только, увы, молодые), которые думают так.

Профессор Наумов читал нам курс органической химии. Читал, как я теперь понимаю, в классическом духе, доступно... Знаете, мне было легче, чем другим деревенским парням. Все-таки мой отец был сапожник. Все-таки мы жили у самого города, сейчас на земле нашего колхоза «Саноат» стоят новые здания университета. Все-таки отец не был неграмотным, а был полуграмотным. И я действительно хотел учиться, но на лекциях половины не мог понять. Просто я плохо понимал по-русски. И вот профессор ввел порядок: вместе с нами его слушали преподаватели, а на семинарах все нам разжевывали. Тоже был подвиг: специально русские ученые выучили узбекский язык. С нашей группой занимался Георгий Васильевич Лазурьевский. Помню, как приходил к нему сам Наумов и о каждом

из нас — это вы, если можно, подчеркните двойной чертой,— о каждом подолгу выспрашивал.

Потом на практику я попал к академику Александру Павловичу Орехову. Сам ему написал в Москву: хочу, мол, исследовать алкалоиды, он разрешил приехать, и я попал в лабораторию не то чтобы столичного, но мирового уровня. И были у меня замечательные шефы, две женщины — доктор химических наук Раиса Абрамовна Коновалова и кандидат химических наук Нина Федоровна Проскурина. А когда Орехов собрался в отпуск, он на два месяца поселил меня в своей квартире на Покровке. Первый раз я увидел: стена книг в доме! У него я Пушкина начал читать, Чехова...

Образование — работа штучная. Впоследствии я сам двадцать пять лет читал университетский курс и понял: сколько бы ни было студентов, видеть надо каждого. Тут мы навсегда кустари. Набрать молодых людей при нынешних конкурсах — не проблема. А вот довести их до диплома, притом честно, без скидок,— проблема. Но учителям нашим было в сто раз трудней, а они требований не снижали. Потому что фундамент знаний должен быть из гранита. Если он из необожженного кирпича, ничего на нем не выстроишь. Разве что карьеру... Запишем такую мысль: взяв дело не по способностям, заняв не свое место, трудно, а может быть, и невозможно, быть честным человеком вообще.

— Записали? — спросил Садыков, порой в нем сказывался опытный лектор.— Будем теперь заключать. Обычно химическую промышленность «привязывают» к источникам сырья. Диктует география природных богатств. Но есть заводы, для которых не это главное, а квалификация, культура людей. Их «привязывают» к кадрам. Так вот, в новой пятилетке одно из предприятий такого класса, завод чистых химических веществ, намечено строить в Узбекистане. Ясно? Диктовала в данном случае география познания. Республика, где до революции было всего два процента грамотных, стала страной развитого химического образования.

Вы спросили о везении: оно начинается в школе, в вузе. Если человека верно вели в науку, то должна быть отдача. Успех сегодня — норма. Неуспех — отклонение. Я хочу сказать, что сегодня нам должно везти.

Следующая встреча с доктором химических наук, профессором, членом-корреспондентом Академии наук

СССР, президентом Академии наук Узбекской ССР Садыковым случилась у нас в Москве, куда он прилетел по своим многочисленным делам. Теперь меня занимала сама механика внедрения. «Должно везти»,— хорошо сказано. Да ведь не всегда оно так. И не у всех. И нельзя сказать, что только бесталанным не везет. Как это бывает в жизни?

— Но я буду исходить из своего опыта,— сказал Садыков.

— Разумеется.

— И вы не станете частный случай возводить в закон природы, обязательный для всех.

— Постараюсь.

— Бывает так,— сказал он,— ученый начинает с решения чисто практической задачи. Это не зазорно. Если она стоит того, если решается всерьез, на современном уровне, то из этого может вырасти нечто фундаментальное.

Следует пример: в годы войны госпиталям нужен был витамин РР для лечения пеллагры: она бывает при недоедании, нехватке мяса. Витамин удалось сделать из яда, которым убивают вредителей полей, из анабазин-сульфата. Производился он на заводе в Чимкенте. («Отметьте,— попросил мой собеседник,— анабазин, первый наш алкалоид, открыл Орехов, он и внедрил это производство на заводе еще в тридцатых годах».) Теперь с заводом связался Садыков, метод был найден, больные — лекарством обеспечены. Что же из этого вышло? Вышло то, что через несколько лет Садыков выпустил большую монографию по химии алкалоидов (он посвятил ее памяти А. П. Орехова). Вышло то, что создан был совхоз «Дармана», который на тридцати тысячах гектаров выращивает алкалоидоносные растения. Вышло то, что Чимкентский химфармзавод меняет всю свою технологию, это содружество длится вот уже... да, двадцать шесть лет. Как летит время!

— Бывает и так: ученый начинает с решения чисто теоретической задачи. Если направление прогрессивно, если диапазон поисков достаточно широк, то рано или поздно промышленность найдет свое.

Узбекистан стал одним из признанных центров химии природных соединений. Вообще-то наука не терпит границ. Об этом хорошо у Чехова (Садыков запомнил): «Национальной науки нет, как нет национальной таблицы умножения; что же национально, то

уже не наука». Иное дело предмет изучения: узбекские ученые изучают хлопчатник, а не мхи и не хвойный лес. Удалось выделить десятки новых веществ, выясняется их роль в жизни растений, найдены стимуляторы роста,— это многолетний труд, это целое направление. В частности, в листьях хлопчатника нашли семнадцать органических кислот. В том числе яблочную и лимонную. И вот первый итог: завод, производящий эти кислоты, перешел в 1960 году на новый вид сырья.

— Хороши и тот путь и этот,— заключил Садыков.— Плохо одно: когда ученый — не ученый.

— Абид Садыкович, а неудачи у вас бывали?

— Конечно. Неудач больше, чем удач. Вам опять пример?.. Что ж, возьмите ту же историю с лимонной кислотой.

— Очень любопытно...

— Еще бы! — сказал он с жаром.— Надо вам знать, что хлопкового листа в год бывает до трех миллионов тонн. Это отход, притом пожароопасный. И вот на двадцати четырех хлопкоочистительных пунктах мы сумели наладить сбор листьев (отметьте заслугу исполнителя этой темы Акиндина Владимировича Турулова), потом отгружали их на завод в город Бабушкин, и там благополучно делали из «мусора» лимонную и яблочную кислоту. С тысяча девятьсот шестидесятого года по тысяча девятьсот шестьдесят пятый год. Потом их перевели на выпуск другой продукции, и делу конец.

— А кислота?

— Ее сейчас в основном получают из сахара. Нам объяснили, что это выгодней. Узда ишака дороже ишака: слишком дорого обходилась перевозка сырья. Спорить было трудно. Тем более что сырье давало одно ведомство, перерабатывало другое, потребляло третье... Я, грешным делом, и теперь думаю, что это психология самогонщиков: куплю в магазине сахар и буду гнать из него спирт. Дешевле. Прибыль надо считать, сообразуясь с интересами всего народного хозяйства, а не одного министерства.

— И вы смирились?

— Слушайте, чего вы еще хотите? Работу мы сделали. Опубликовали. Диссертацию один из моих учеников защитил. Авторское свидетельство мы получили. Работа даже внедрена, это ведь факт! И на ВДНХ была представлена, есть медаль. Наконец, я докладывал об

этом — в Москве, в Индии, во Франции. Чего еще?.. Мы ведем сейчас исследования по вилту, это бич хлопчатника, тема важнейшая. Чтобы ускорить дело, взялись делать препарат в университете. Целую тонну выделили и потому смогли начать испытания сразу в трех областях. Но ведь это предел. Ученый не может и не должен превращаться в технолога, в снабженца, в толкача. Его дело идти дальше вперед. Хочу напомнить: мы живем в век научно-технической революции. Остановиться сейчас — значит отстать. Отстать сейчас — значит отстать безнадежно.

Садыков помолчал.

— Вы все-таки не пишите, что мы смирились. Уже есть проект: будем строить в республике завод по производству лимонной кислоты. Узда станет дешевле ишака.

Как всякий серьезный ученый, он много думал о связи с практикой; вот некоторые его соображения. Успех (или неуспех) заложен уже в самой научной работе. В ее размахе, глубине, актуальности. Зависит это от участников работы. От многих: одной рукой в ладоши не хлопнешь. Садыков называет имена своих учеников, без которых «ничего бы не было»,— докторов наук О. С. Отрощенко, Х. Асланова, кандидатов наук А. И. Исмайлова, Б. Л. Леонтьева, О. К. Кушмурадова; всего с ним работает полтораста человек. Есть зрелый коллектив единомышленников — вот первый секрет везения.

Но этого мало, тут одни химики. Садыков ярый сторонник комплексных групп. *Колхозов*, как он их называет. Был у него такой колхоз по итаконовой кислоте, есть — по госсиполу (это лекарственный препарат из хлопка). По-старому было бы так: химики его синтезируют, потом передают фармакологам, те передают врачам — это все годы! А можно собрать всех в группу. Год прошел, заслушать отчет научного колхоза. Если надо, усилить его. Если надо, распустить. *Хлам-люди* в таких группах не удерживаются, результат виден сразу, форма гибкая, Садыков часто прибегает к ней — вот второй секрет везения.

Дальше связь с практикой, тут свои проблемы, первая из них — экономическая. Никакого внедрения не выйдет, если нет ведомства или, еще лучше, завода, которому это кровно необходимо. Можно еще грубей: которому это выгодно. Легче внедряются те предложе-

ния, которые не требуют больших затрат. Трудней — которые требуют. Легче, когда прибыль, пусть небольшую, можно взять быстро. Трудней, когда прибыль, пусть на порядок большую, быстро не возьмешь. Легче, когда все решается в одном министерстве. Труднее, когда сталкиваются интересы разных министерств. И все это по отдельности понятно, а в целом выходит, что труднее всего даются нововведения крупные, которые в наибольшей степени содействуют прогрессу.

К сожалению, у лиц и учреждений, которые должны по идее координировать и направлять научно-технический прогресс, либо денег нет, либо прав нет, либо смелости нет. Заставить завод сделать то, что противоречит его выгоде (узко понятой, сиюминутной, но выгоде), они, увы, не в состоянии. И покуда не будут отрегулированы эти экономические рычаги, Садыков большей пользы в хождениях по инстанциям не видит. Почти все свои удачи он добыл, в сущности, там, где сумел напрямую связаться с заводами,— вот, стало быть, третий его секрет.

И есть проблема моральная...

Что дает ученый заводу? Теорию, идею, принцип. Можно сказать, что это главное. А можно, что все еще впереди: технико-экономическое обоснование, полупроизводственная установка, заводская технология. И вот технологи скажут: «Подумаешь, академики! Намешали в пробирках, а мы внедряй!» Кто автор? Садыков знает, как трудно заинтересовать людей в работе над чужой темой. И стремится сделать ее для них своей. Дело тут не в дипломатии, не в умении вписать в заявку «нужных товарищей», а в трезвом признании ценности чужого труда.

Читатель, видимо, помнит, как часто просил мой собеседник отметить и подчеркнуть чьи-то заслуги. Вообще-то это норма — быть благодарным тому, кто помог твоему успеху. Но я всякое видел: простая «забывчивость» по отношению к учителям, ученикам, коллегам — это еще не худший вариант. Между прочим, один крупный московский химик член-корреспондент АН СССР рассказал мне такую историю. Несколько лет назад их пути с Садыковым пересеклись: на выборах в академию обоих выдвинули в «членкоры»; всего было девять кандидатов, а место одно. Избрали того, кто говорил мне об этом. И лишь один из соперников поздравил его — Садыков.

По-видимому, и это важно. То, что нет в нем мелочности, нет чванства, а есть достоинство, есть широта, что держится он всегда естественно, что он разумный, милый, интеллигентный человек,— вот еще один простой секрет его везения.

— Мы много с вами говорили,— сказал, прощаясь, Садыков.— Много часов. Вот вы исписали целый блокнот...

— Понимаю,— сказал я.— У литератора есть право отбора. Мне жаль будет терять подробности, но главное я постараюсь сохранить.

— А не получится так,— сказал Садыков,— что вы напишете только об успехах? Сейчас у нас год Ленина, и хочется говорить об успехах, и есть они... А помните, как об этом у Ленина? Лучший способ отмечать юбилеи — сосредоточить внимание на нерешенных задачах. Пусть будет и об этом тоже.

Я обещал.

1970

С ОТВАГОЙ И ВЕСЕЛЬЕМ ПОБЕДИТЕЛЕЙ

Большую победу одержал в самом конце 1970 года латвийский колхоз «Адажи». Я там был, и задача моя проста: дать репортерский отчет о том, что я видел. А видел я то, как открыт был в колхозе настоящий, современный заводской цех. Цех по промышленной переработке картофеля.

Вообразите себе белокафельный зал, а в нем длинный ряд машин, которые сортируют клубни, чистят, моют, нарезают, жарят, солят, дозируют, упаковывают — сами, без участия человеческих рук. До сих пор такую линию можно было увидеть у нас на московском заводе. С одного конца она принимает обыкновенную картошку, с другого — выбрасывает целлофановые пакеты с хрустящей соломкой или поджаристыми лепестками. Умное, веселое, красивое производство.

Я попал к ним в самую горячую пору наладки. То барахлил компрессор, то газ горел плохо, потому что был в деревне не такой, как в столице, то не хотел склеиваться целлофан, потому что тоже был не такой. Темп они взяли, надо сказать, неслыханный, чрезмерный: еще осенью не было цеха. А было поле, и механик, приглашенный из Москвы, мерил землю сапогами, показывал по чертежу, как надо строить. Ему сказали, что через два месяца цех будет готов. Он усмехнулся. Они поставили цех за шесть недель. 5 декабря оборудование было привезено в колхоз, 20 декабря — смонтировано. Люди крайностей, куда спешили они?

Этот цех — лишь первая очередь большого завода. Потом они наладят выпуск супов-концентратов и сухого пюре, продуктов важных, нужных, особенно для занятых хозяек, для полярников, геологов, моряков. Но покуда будут строиться новые корпуса, первая линия должна работать, оправдывать себя. Вложив деньги, они тотчас хотят получить отдачу. Согласитесь: хуже

другая крайность, когда год раскачиваются, год проектируют и строят три года, а машины держат в ящиках под дождем.

Итак, 23 декабря в полночь был первый пробный пуск. Очень все волновались, пришли доярки, трактористы, птичницы. Ждали. И вот пошла наконец температура, поползли по транспортеру белые кружки миллиметровой тоньшины, операторы (колхозницы, прошедшие стажировку в Москве) поколдовали над печью, и закипело масло, поднялся вкусный парок, и вдруг все увидели: бегут, прыгают по вибростолу розовые лепестки. А соль? Где же соль? Забыли положить в дозатор соль! — и кто-то взялся сыпать ее жестом сеятеля, кто-то первый догадался попробовать, и все за ним, и зашумели, закричали «ура». Рихард Можейко, колхозный электрик, который тоже проходил стажировку, сказал мне:

— Наша вкусней, чем в Москве. Честное слово, вкусней!

Два дня спустя было торжественное открытие — с белыми халатами, разрезанием красной ленты, речами, духовым оркестром. Но мне запомнился первый, непарадный, суматошный пуск, запомнилось торжество крестьян, которые ощутили себя в тот день отчасти и промышленными рабочими. В этом социальный смысл события.

Колхоз стал одновременно заводом.

Однако надо ли ему становиться заводом?

Я не предвижу возражений по поводу самой идеи производства. При машинной уборке поражается до тридцати процентов клубней, длительное хранение их невозможно, переработкой «второго хлеба» заняты сейчас все развитые страны, заводы эти надо строить. Но почему в деревне? Почему именно в деревне? А почему в Москве? — спрошу я. Зачем тонны воды и грязи возить в большие города? Каждый лишний километр — это удорожание продукта. Каждая лишняя перевалка — это порча еще семи процентов урожая. Да и отходы, очистки — почему не перегнать их на месте в свинину? Как ни крути, а ставить такие заводы в деревне выгоднее, мудрее.

Вроде бы отбился. Но дальше по ходу моего рассказа много еще всплывает разных «зачем» и «почему». Скажут, картофель — куда ни шло, а зачем колхоз «Адажи» производит топорища? Ручки для лопат? Су-

вениры? Почему именно сувениры?.. Один воронежский иеромонах (о нем поведал А. М. Горький), услышав рассказ о путешествии Миклухо-Маклая, недоуменно и сердито спросил:

— Позвольте! Вы сказали — он привез в Россию папуаса. Но зачем же именно папуаса? И почему только одного?

— Есть хороший способ отвечать на такие вопросы: почему — потому. И точка. И сразу все становится ясно. Потому!

Жизнь заставила, вот почему. Хотя колхоз был не хуже других, даже лучше. Первым в районе стал колхозом-миллионером (конечно, по старому счету), и урожаи были нестыдные, и с председателями везло. За все время было их двое. Мартин Креслиньш — основатель артели, а после его смерти — с 1956 года — Иосиф Кукелис. Одна беда: от Адажи до Риги всего сорок пять минут езды. Это значит, что молодежь вся уходила в город, и надо было занять молодежь, повысить оплату труда, а денег свободных не было.

Помог случай. В 1957 году к ним попросился один человек, Эрнест Блатис, зверовод. Ему построили дом, дали ведро, купили мясорубку, а клетки он делал сам. Начали с двадцати пяти лис, через год их было сто пятьдесят, с того и пошла звероферма, которая в прошлом году дала доходу один миллион двести семьдесят тысяч рублей (это уже по новому счету); сейчас одних норок, черных, белых, голубых, в Адажи двадцать тысяч.

Появились деньги, решили заняться всерьез овощами, и тут опять повезло: пришел старик Освальд Берзинь, огородником он работал еще у барона. (Потом много будет таких везений.) В общем, они застеклили восемьсот квадратных метров теплиц, и пошли в Ригу ранние помидоры, ранние огурцы, а зимой, когда солнца для них не хватало, в тех же теплицах старик растил цветы, удваивал доход. За это сочетание огурцов с цикламенами колхозу выпали медали ВДНХ, и, прослышав об успехе, к ним приехал еще один деловой человек. Привез полиэтилен.

Не волнуйтесь: ученый-агроном Гончарук предложил выращивать огурцы под пленкой. Только и всего. Это дело он уже пробивал в другом колхозе, но пленку сорвало ветром. Не хотят ли они рискнуть? Правление захотело. Рядом поставили две теплицы — под

стеклом и под полиэтиленом. Опыт вели по всем правилам науки, и оказалось, что пленочные огурцы поспели раньше и вышло их больше. По той причине, как доказывал Гончарук, что пленка пропускает ультрафиолетовые лучи.

А не сорвало?

Нет, потому что прикрепили на совесть.

Стало быть, на следующий год они обтянули тысячу сто квадратных метров, еще через год — двадцать тысяч, целых два гектара, и под искусственным небом пошел трудиться трактор. Здесь они получили первый в Прибалтике урожай арбузов, баклажанов, дынь. А стоил квадратный метр новых теплиц тридцать пять рублей (застекленных — четыреста). Министерство сельского хозяйства Латвии поддержало почин, и если за все прежние годы республика освоила двадцать пять гектаров теплиц, то за один 1964 год — восемнадцать, а сейчас сотни гектаров. Вот вам и огурец в полиэтилене!

Овощей стало много, и новая забота: куда их деть? Ну, ранние всегда имеют спрос, а поздние? А несортовые? В 1966 году был бешеный урожай, хоть плачь, часть овощей и пятнадцать тонн яблок из колхозного сада пришлось скормить скоту. А этого в Адажи уже не терпели. Постановили строить консервный цех и построили, и, скажем, в 1970 году он одних яблок перевел в соки девяносто тонн, произвел тонны и гектолитры маринованных огурцов, кабачков, патиссонов, фруктовых компотов.

И новое осложнение: не стало пленки. Сами «виноваты»: Кукелис написал книгу о теплицах. Берзинь завел курсы, к ним потянулись за опытом — из Подмосковья, с Украины, из Белоруссии, Казахстана, Поволжья, и всех они учили, всем давали чертежи и семена и даже посылали своих специалистов, чтобы помочь на месте. Ясное дело, разобрали полиэтилен. Дефицит! Вы будете смеяться: они взялись производить пленку в колхозе. Все-таки взялись...

(Тут история особая: первый промысел возник в колхозе еще семь лет назад. Не было тяпок, они сделали в сарае для себя, а Латпотребсоюз уговорил делать для других, и они выпустили около пятидесяти тысяч, снабдили республику. Кончилось это благополучно: председателю дали выговор, даже без занесе-

ния. За дела, не свойственные сельскому хозяйству. И позже, когда снят был запрет, когда вышло постановление Совета Министров СССР о развитии подсобных промыслов,— в Адажи поначалу сомневались, не верили.)

Но жизнь заставила. Председатель поехал сам за полиэтиленом и увидел свалку, горы обрывков, брака. Говорят, у завода были неприятности, ученые искали бактерию, которая бы поедала порченую пленку, однако желающих не нашлось. «Но атомы-то в ней целы!» — сказал Кукелис. Он не химик, он хозяин. Машину купили старую, списанную в утиль, мастера пригласили (была жалоба: сманили) с того же завода, отходы первое время завод сам возил к ним, потом возить перестал, сейчас продает. И вот суют они в машину всякое рванье, обрезки, лоскут, и выходят гранулы, а из них, расплавленных, выдувается бесконечная кишка, проходит через валы, скручивается в рулоны. Годовой доход — двести сорок тысяч. А главное, есть пленка, почти всю ее забирают колхозы и совхозы Латвии. Год назад Херсонская область просила полиэтилен в Госплане СССР, а фондов не было; тогда позвонили в Адажи, и колхоз помог, выделил двадцать тонн.

Кому это мешает?

Кому мешает цех деревообработки? В старом хлеве (уже был выстроен новый) поставили в ряд электропилы, строгальные, фрезерные станки, шлифовальные барабаны, сушилки. И идет по конвейеру лес — нестроевой, по существу дрова. Что получается? Из брусьев потолще — ручки для лопат. Потоньше — для метел. Из коротких брусьев — топорища. Нужны они? О-го-го! Заказы приходят даже из Сибири, не стало в Сибири леса. Или рук не хватает. Или — расторопных хозяев... Остаются отходы. Когда ручку опилят до нужной длины, падают кругляши. Из них делают накатные валики для малярных работ. Что еще? Остаются боковые досочки, из них сбивают тару, нужда в ней огромная. Что еще? Просто куски дерева, которые поначалу жгли. Теперь из них делают сувениры — подсвечники, пуговицы, броши, инкрустации из древесины разных пород. (В год сувениров продают на полмиллиона рублей!) Что остается? Опилки. Первые дома из гипсо-опилочных плит уже стоят в колхозе. Все. Теперь можно подмести и двигаться дальше.

На складе я увидел ручки для метел, приготовленные к отправке. Тридцать тысяч штук. И маркировка почему-то иностранная: «Made in Adagi». Куда их повезут? В Кувейт. Я подумал, что ослышался. Куда? В Кувейт. А в Венгрию, между прочим, уже отгрузили целый вагон.

— Слушайте,— сказал мне Кукелис.— Мы всю пушнину сдаем на экспорт. Хотя и наши женщины хотели бы носить норку, они это заслужили. А оказалось, можно брать валюту за палки. Заказы на тысяча девятьсот семьдесят первый год уже есть — из Венгрии, Италии, Индии. Только делай!

Так вот у них и идет: зима — лето, зима — лето. Зимой люди работают в цехах, летом — в поле. Я понимаю, вдумчивого читателя давно занимает вопрос: а как же с сельским хозяйством? В печати сообщалось о некоторых колхозах, например Одесской области, где доходы промышленных цехов из года в год росли, а урожаи и сборы зерна снижались. Другими словами, подсобное — и по доходам, и по оплате труда — выходило у них на первый план, и это был, конечно, серьезный перекос.

Не отвлекают ли адажцев все эти новомодные затеи от главного?

Отвечу. Урожай зерновых здесь двадцать восемь центнеров с гектара, урожай картофеля — двести двадцать семь центнеров с гектара, надой от коровы — свыше четырех тысяч (всего коров пятьсот). За пятилетку в «Адажи» мелиорировано восемьсот тридцать гектаров земли, колхоз проложил новые электролинии, дороги, поставил скотные дворы, овощехранилища, свинарники, птичники и сейчас строит новый коровник на четыреста голов — вот куда перекачивается прибыль от консервов и лопат. В 1970 году восемьдесят два процента всех капиталовложений было направлено в основное производство. Доход от него на тридцать три процента выше, чем от подсобных цехов (даже если переработку овощей мы причислим к «несвойственному»). И последняя цифра, очень важная: в минувшем году с одного гектара сельскохозяйственных угодий здесь продали государству продукции растениеводства и животноводства на восемьсот девяносто рублей (в несколько раз больше, чем в среднем по республике и по стране).

Промышленные цехи не только не отвлекают колхозников от главного, но, напротив, к главному привлекают. Тех удерживают в селе, кто давно ушел бы в город. Кому, скажу прямее, и делать-то нечего было девять месяцев в году. А трудовые потери — они ведь невосполнимы. День прожил человек без труда, неделю, месяц — и пропало несделанное, провалилось в тартарары. Многие экономисты считают отток населения из деревни в город процессом неизбежным: при современной могучей технике сельскому хозяйству уже не нужно столько народу. И надо занять людей, дать им работу, и тут вспоминается притча о Магомете и горе: если сельский житель не идет на завод, то завод идет к сельскому жителю. Путь тоже возможный, оправданный: село при этом не пустеет, люди возвращаются в колхоз; тот же мастер, которого «сманили», Александр Дагис,— он ведь местный, свой, вырос в Адажи. Цехи, по словам председателя, аккумулируют рабочую силу. В страду все выходят на поля, и потому колхоз смог отказаться от помощи города: раньше присылали на уборку рабочих, моряков, а то и научных сотрудников, сохраняя за ними, как водится, зарплату и по месту основной работы.

Жизнь сложна, по сей день около пятисот жителей Адажского сельсовета ездят на работу в Ригу, и из Риги человек двести (в основном строители) ездят на работу в колхоз. Конечно, хорошо бы поменять их местами, да ведь это в некотором роде мечтание. Приказы тут бессильны. Сколько было их, строжайших, о том, чтобы выпускники сельскохозяйственных вузов работали в селе, а половина оседает в городе. Как-то Кукелис поехал в мебельный магазин. Мебели не купил, но разговорился с продавцом. Оказалось, он ветеринарный фельдшер. Как дошел до прилавка? А нет в Риге работы по специальности. Так иди, чудак, в колхоз! И ведь опять сманил: сейчас этот человек работает в колхозе главным зоотехником.

В Адажи есть твердый порядок: специалисты, пришедшие из города, вступают в колхоз,— тут совместителей не признают. Нет ни случайных договоров, ни выплаты процентов от реализации (что принято еще во многих колхозах), а есть нормы, расценки, и нормы эти с ростом производительности растут (вначале за лопату платили двадцать две копейки, теперь — девять), и есть механизация, поток, разделение труда.

В сущности, это уже не промыслы — кустарный, «сарайный» этап колхозом пройден,— из промыслов вырастает промышленность, и это особенно стало наглядно с открытием нового цеха.

Сознаюсь, когда я познакомился со всем хозяйством, мелькнула у меня такая мысль: а верно ли, справедливо ли, что картофельную линию дали именно адажцам? Почему все им да им? Я бы сейчас немедленно распорядился иначе, выбрал бы какой-нибудь другой колхоз, менее богатый, отстающий даже, и тут бы у меня... Нет, не пойдет. Я понял, что приказы и тут бессильны. И дело не только в том, что идея возникла в Адажи. Навязать завод колхозу нельзя. «Какой-нибудь», он такую махину не осилит.

Сядет на шею государству.

Понимаете, когда мы узнаем о луноходе, то это значит, что задолго до успеха где-то готовили его экипаж. Ладно, колхозные газовщики, инженеры, пищевики, электрики прошли стажировку в Москве, так ведь надобно было их подготовить, иметь. Сейчас в Адажи открывают агролабораторию, а биолог уже есть, и ведь аккурат пять лет назад уговорили овощевода Яневица поступить в университет. Тех же сувениров не было бы, если бы как раз к сроку двое талантливых колхозных ребят, Подзиньш и Богданов, не окончили школу прикладного искусства. Счастливые совпадения эти долго изумляли меня, потом я узнал: тридцать восемь молодых колхозников уже защитили дипломы, семнадцать учатся сейчас, многим из них колхоз платил и платит стипендию. И все до единого остаются в колхозе.

Завод не может встать среди изб и хуторов, ему, кроме всего прочего, нужен асфальт. Дома в Адажи, как правило, каменные, с батареями, ваннами, газом. Есть больница, средняя школа — строил колхоз. Есть своя балетная школа. Клуб не хуже городского. Лучше. Кафе в этом клубе такое, какого нет в Москве ни в Доме литераторов, ни в Доме журналиста: кованные под старину двери, резьба по дереву. Есть свои хоры, ансамбли, оркестры. Есть стадион, хоккейная команда, футбольная, мотобольная. Восемь колхозников стали мастерами спорта. Здешние мотоболисты заняли на соревнованиях второе место по Союзу... Это все правда, я это видел, я бы слукавил, если б сказал, что все колхозы такие. «Адажи» — такой.

И этим может гордиться сын малоземельного крестьянина, бывший подпольщик, коммунист, участник Великой Отечественной войны, потом парторг волости, политотделец МТС, а последние четырнадцать лет председатель правления колхоза «Адажи», заслуженный работник сельского хозяйства Латвийской ССР Иосиф Владиславович Кукелис. Этим могут гордиться все колхозники — тысяча сто победителей.

Они действительно сделали свой колхоз заводом.

Разномыслия нет. Сама идея кооперирования сельскохозяйственного и промышленного производства споров уже не вызывает. Эта задача записана в программе партии.

Опыт латвийского колхоза тем ценен, что он взялся практически за дело, что свой рост он заработал сам. Разумеется, надо помнить о фоне этих перемен, о той новой обстановке, какая сложилась в нашем сельском хозяйстве, о крутом переломе, который произошел под воздействием мер, принятых партией и правительством. Надо помнить о могучей технике, которая пришла на поля, о росте производства удобрений, о новых закупочных ценах — это все решало. Но и колхоз не сидел сложа руки, к переходу на новые рельсы он сам подготовил себя — экономически, технически, организационно и, если хотите, нравственно.

Все ли безошибочно у них? Нет. Когда идут вперед, то, бывает, оступаются. У председателя больше выговоров, чем наград. Пожалуй, в Адажи слишком уж много отраслей, и хотя сегодня по отдельности каждая выгодна, в будущем это может привести к распылению сил. Работают в цехах, как правило, местные жители, но есть и рижане (около двадцати четырех процентов). Не все еще упорядочено в оплате труда. Мне показали в колхозе станок выпуска 1872 года. Ничего, работает. И можно подивиться бережливости, а можно и возмутиться. Будущего у такой техники нет. И выпуск пленки в колхозе, как он ни полезен сегодня, далекой перспективы не имеет. Я слышал, была комиссия в Адажи, долго качала головами, и уже есть министерский приказ об утилизации отходов на всех наших химических заводах. Давно пора.

С пуском цеха-автомата колхоз поднялся на новый уровень, и этого не было бы без помощи рабочего

класса. Я должен отметить роль московского завода из объединения «Колосс». По договору, в котором указаны сроки, даты, обязательства, завод не только передал колхозу ценное оборудование, не только учил колхозных мастеров, но и своих наладчиков посылал в колхоз. Это уже не помощь младшему брату: «На тебе мои старые штаны и смотри не порви!» — а отношения равноправных партнеров. Завод помогает колхозу, колхоз — заводу.

Подробно говорить об этом не буду, а суть в том, что «Колоссу» нужно сухое мясо для супов. Сушильную линию он ставить не будет (не будет строить цех у себя, набирать рабочих, обеспечивать жильем и т. д.), а передаст колхозу. Колхоз, со своей стороны, обязан наладить бройлерное производство. Первый птичник на сто тысяч бройлеров уже наполовину выстроен, а пока что, опыта ради, в сарае молодой птичник, колхозный стипендиат В. Озолиньш вырастил десять тысяч цыплят, они уже проданы сверх плана государству — наш колхоз верен себе.

Стало быть, между «Колоссом» и «Адажи» налажена кооперация, эквивалентный или близкий к эквивалентному обмен. Как ни хороши высокие порывы, а такие отношения долговечнее, прочнее. В том же Рижском районе я был в колхозе «Марупе», видел там цех деревообработки, похожий на адажский, а принцип другой: цех скооперирован с заводом «Латгале», завод поставляет сырье, забирает продукцию,— пожалуй, этот путь предпочтительнее. Председатель колхоза «Пионерис» Ю. К. Петерсон сказал мне, что будет строить цех по чистке картофеля для столовых и ресторанов,— возможно, в пригородной зоне это дело не менее важное. Знаменитый в Латвии колхоз «Накотне» (председатель Герой Социалистического Труда А. Э. Чиксте) строит цех обработки нестандартных кож и мехов,— и это более чем нужно: не век же нам покупать дубленки за границей.

Короче, рецептов нет, где ставить заводы, какие заводы — совхозные, колхозные или межколхозные,— решать будут по-своему, и уже решают на Кубани, на Украине, в Белоруссии, в Молдавии.

Но вот идея, последняя, о которой стоит рассказать особо. Родилась она в Адажи, троекратно бурно обсуждалась на правлении колхоза и, можно сказать,

одобрена. Идея такая: создать комплексную аграрно-промышленную бригаду. Закрепить за нею и новый цех, и тракторы, и картофелеуборочные комбайны. Внутри колхоза бригада ставится на полный хозрасчет. Одни и те же люди возделывают землю, сажают картофель, выращивают, убирают и перерабатывают — по срокам все сходится. Они заинтересованы не только в хорошей работе промышленной линии, но и в количестве и качестве сельскохозяйственного сырья. Оплачивается их труд по конечному продукту. Каждый должен освоить по меньшей мере две профессии — и цеховую, и полевую. Как мы их назовем? Рабочими? Колхозниками? Рабочими-колхозниками?.. Полагаю, что социологам, ученым-экономистам стоит присмотреться к этому почину, принципиально важному, мы же с вами пожелаем колхозу «Адажи» новых больших побед.

И летом — на полях, и зимой — в цехах колхозного завода.

* * *

Заглавие статьи я взял из книги, очень старой. Из Тита Ливия. В ней говорится о войне римлян с карфагенянами. Перед битвой, перед решающей битвой римский консул Публий Корнелий сказал своим войскам:

— Сегодня мы будем сражаться с отвагой и весельем победителей, они — со страхом и унынием побежденных.

Вечная формула. Мы — с отвагой и весельем, они — с унынием и страхом. Хорошо. Если вдуматься, приглядеться ко всем решениям партии в деревне, начиная с мартовского Пленума ЦК КПСС 1965 года, то нравственная их суть в том и состоит, чтобы создать отношения, при которых люди дела шли бы вперед с отвагой, а бездельники — с унынием. Творцы, бережливые хозяева — с весельем. А рутинеры, бюрократы, которые не понимают велений времени,— те пусть со страхом.

И ни в коем случае не наоборот.

1971

ХОЗЯЕВА

Трудно литератору, когда он не первый: о бригаде Злобина уже писали. Трудно, когда заранее все решено: почин одобрен и местными органами, и союзными. Но есть преимущество: можно быть пристальным.

Напомню: это называется «бригадный подряд». В городе Зеленограде взяли новый объект, дом со всеми потрохами, и отдали бригаде или даже, как выразился начальник стройуправления, п р о д а л и. То есть всю расчетную стоимость вручили рабочим и сказали: вы — хозяева, стройте. Что сэкономите — половина ваша, что перерасходуете — из вашего кармана. Вот, собственно, и весь эксперимент. Очень все просто. Слишком просто.

Опыт пуст без сравнения: во всех документах (и во всех статьях) бригаду Н. А. Злобина сравнивали с бригадой А. А. Кузнецова, работавшей по-старому. Такой же четырнадцатиэтажный дом из кирпича Кузнецов строил двести двадцать пять дней. А Злобин — сто пятьдесят пять. На качестве это не отразилось, дом принят был госкомиссией с хорошей оценкой. А следующий жилой корпус, такой же в точности, поставил Злобин уже за восемьдесят два дня.

Мне сказали в редакции: надо помочь распространению почина. Дело не в одном сокращении сроков, хотя это вопрос коренной. В конце концов решить его всегда можно — призвать энтузиастов, подбросить механизмы, не скупиться на сверхурочные. Но важно еще, какой ценой добыты сроки. Однажды, увидя беспорядок на стройке, С. М. Киров спросил: «Сколько стоит один кирпич?» — «Десять копеек».— «А если бы всюду валялись гривенники, неужели все так же равнодушно проходили бы мимо?»

В бригаде Злобина «гривенники» не валяются. Первый дом, которому стали они хозяевами, построен был при трех выбитых окнах, во втором — все оказались целы. А обычно прораб выписывает полуторную, а то и двойную норму остекления. И перегородки все

пошли в дело, и дорожные плиты, ни одна дверь не покорябана, ни одна кафелина не пропала, лампочки в подъезде остались в гнездах, и даже забор, ограждавший стройку, уцелел до единой досочки. Особое восхищение всех писавших о бригаде вызвала судьба балласта с подкрановых путей. Сроду этот песок бросали, уходя на новую площадку (после газоны на нем плохо росли), а тут собрали и вместе с краном перевезли.

Опять сравнение: Кузнецов перерасходовал против сметы около пяти тысяч рублей. Злобин дал экономию — двадцать шесть тысяч. А на втором доме сэкономил сверх плана уже тридцать пять тысяч. То есть, с какого боку ни гляди, хорош бригадный подряд. Надо, стало быть, быстрее внедрять его, и поскольку споры отошли и несогласных нет, а есть по этому поводу распоряжение Госстроя СССР, то опять-таки все просто. Слишком просто.

Первый раз я приехал на стройку в июне. Они заканчивали еще один дом, по подряду — третий, на сей раз блочный. Внизу рабочие принимали с грузовика оконные рамы, просматривали одну за другой, все ли стекла целы. «Надо крутиться,— сказал один.— Теперь не раньше. Раньше-то нам без разницы...» Я вошел в подъезд, нижние этажи были готовы, на четвертом работали штукатуры, на седьмом — плотники, я пробовал заговорить с людьми, но снова ощутил себя лишним: снизу доверху ни одного перекура. Так, удивляясь, дошел я до самой крыши; там были солнце и ветер и работали монтажники; один из них был Злобин. Когда увидел меня, в глазах появилась некая сухость. «Не могу сейчас. Одолели совещания и делегации. Извините».— «А много делегаций?» — «Подошло к двум сотням... Едут и едут».

Мне пришлось по душе, что он не стал отрываться от дела ради заезжего корреспондента, все было правильно, но опять вышел я лишним: мне-то что тут делать? Если делегации едут со всех концов страны, если бригадир больше нужного сидит в президиумах, то, выходит, и в пропаганде опыта нет особой нужды. Все уже сделалось, все просто. Слишком просто.

Задумался я вот над чем, а нов ли этот эксперимент? Недалеко от моего дома есть гастроном, где всегда в продаже нормальная колбаса. Не в целлофане, а, можете себе представить, в кишках. Даже сосиски,

когда бывают, в кишках. Я заходил, покупал и как-то спросил, откуда они берут эти сорта. «С экспериментальной фабрики» — таков был гордый ответ. Я хочу сказать, что сам по себе подрядный метод — штука древняя. Еще храм в Кижах строили по подряду, тут новизны нет. Но, добавлю сразу, не все старое — плохо. Лично мне целлофановые сосиски нравятся как-то меньше.

Древен подряд, да применен в иных социальных условиях. Срок и тут оговорен, цена работы тоже вперед назначена, но заказчик — государство, средства производства — в руках государства, работу взял не выжига-подрядчик, который будет выжимать свой барыш из рабочих, а взяли сами рабочие.

— Система стоящая,— сказал мне Злобин.— Но спору было много, мы не сразу на это пошли. Если б одна материальная заинтересованность, а то ведь материальная ответственность. Ты панели получаешь, ты складируешь, ты ставишь — будь любезен отвечать бригадой. Разобьешь — больше не дадут, а дадут — плати. Такая система.

Говорили мы с ним в пересменку, после работы, а лучше всего — в дороге, по пути в Москву, куда он ездил по своим депутатским делам. Я все больше нажимал на моральный аспект: не портит ли людей эта чрезмерная, что ли, расчетливость?

— Да,— отвечал он просто,— вначале был денежный интерес, сознание, какое бы надо, не у всех. А после Корзин, он первый был спорщик: обманут, не заплатят, прогорим! — он же подошел ко мне: «Николай, компрессор отработал, чего не увозят от нас?» Вот у него какая стала система. Раньше пусть машина хоть год стоит, его не касается. Теперь он видит, это его хлеб, и пашет.

— Значит, все-таки деньги?

— Да, но уже не только свои личные — разница! Приходим утром: два ящика застывшего раствора. Нашли виноватого, тут уж все к нему: где твоя совесть? Он говорит — не успел. Надо, мол, успевать! Теперь вопрос, как с ним быть. Если б одна корысть, то чего проще, штраф: ты испортил — ты плати. Он отдаст, и это его отвратит от людей. А мы денег не взяли с него. Мы сказали: ты всех наказал. И эти дела у нас кончились.

Бригадный подряд опирается на ту же привычную сдельщину, на аккордную оплату труда, на премии за ввод, за качество, за экономию,— все это по отдельности в ходу на наших стройках. Но я взял в Зеленограде цифры хозрасчетных бригад: в 1968 году выплаты за экономию составили по 1 рублю 47 копеек на человека, в 1969-м — по 3 рубля 72 копейки, в 1970-м — по 3 рубля. За целый год. Эффективны ли такие стимулы? Мне один штукатур сказал: «Когда маленькой собачке показывают мясо вот так,— он поднял руку высоко над головой,— так она даже и не прыгает».

Новый почин соединил стимулы и запряг в дело, только и всего. Лишнего не получила бригада, зарплата вся в смете, но они год могли строить этот дом и два года (пока, к сожалению, так чаще и бывает), и тогда в месяц вышло бы у них меньше, а за объект — больше, потому что им все равно выводили бы «среднюю» за все дни простоев и перекуров. Сжав сроки, они сконцентрировали свой заработок, и премия стала весомой, такой, что с нею уже не «скинешься» на троих.

(Замечу в скобках, что полной ясности еще нет. На первый дом зарплаты выделили тридцать семь тысяч, на второй, такой же,— тридцать две, а Кузнецову — сорок пять тысяч; шло уточнение смет. Расчетную стоимость тоже уточняли, плановую экономию — повышали, а от сверхплановой по первому подряду они получили, как было договорено, половину, по второму — сорок процентов... Что ж, понять это можно: на то и эксперимент, чтобы отладить рычаги. Среднедневной заработок рабочего и после поправок вышел с премией более одиннадцати рублей; в других бригадах — около семи. Но уж когда опыт пойдет широко, нормативы должны быть научные, стабильные, рассчитанные на ряд лет.)

Не будем, однако, сводить все к увеличению зарплаты, суть не в этом. Не только в этом. Когда мы единовременным актом повышаем ее сразу всем официантам, или всем уборщицам, или всем строителям, то это, конечно, благо, растет жизненный уровень людей. Но все ли они работают после этого лучше? В бригаде Злобина каждый из пятидесяти рабочих достоверно знает, за что ему платят деньги. В этом суть. Не в количестве дензнаков, а в их соответствии мере труда. Заработная плата стала для них *заработанной* —

слово обрело свой первичный, здоровый, здравый смысл.

— Сейчас о деньгах разговора нет,— сказал Злобин,— а как лучше сделать. Спор был до расчета, до первого ввода. А как забыли беспокоиться о зарплате, то началось сознание.

Мудро и вполне по Марксу. Я видел их труд: одним рублем не сделаешь его яростным, будет он без души. Я понял: моральное поощрение не только в портретах на Доске почета (в свою пору злобинцы все оказались на ней), но прежде всего в труде, в его ладе и смысле. В самих деньгах, заработанных честно, заложен нравственный стимул: вот чего я стою, и, стало быть, я не дурнее людей, труд мой ценит общество. И начинается сознание, являются соревновательные мотивы, приходят дисциплина, порядок, забота не только о своем, ближнем, но и о дальнем, общем: из этой заботы многое должно родиться. Из поступков— привычки, из привычек — характер, из характера — судьба.

Из равнодушия не родится ничего.

Дальше, без особых прокладок и переходов, моя встреча с бригадиром Кузнецовым. Сравнение так сравнение, я обязан был с ним поговорить.

— Вы смогли бы, как Злобин?

— Если все дадут, что ему, смог бы.

— Это вы о чем?

— Не понимаете? — сказал он.— Второй кран ему на централизацию дали? А нам — нет. Когда встал бетонный узел, ему возили из Тушина? Нам не возили. С песком у нас опять перебой, а ему подают, как часы, потому — эксперимент. Он покрылся, тепло еще было, а я до осени ждал лифтов. Теперь понимаете?

Н-да... После я узнал, что еще дали Злобину, в отличие от Кузнецова, сетевой график, и снабжение велось по графику, и вся проектная документация была выдана в срок,— вы разочарованы? Вы, значит, хотели, чтобы безо всего? Без проекта, без бетона, без машин? Святым духом?

Людям дали возможность работать, так ведь — работать! Им ничего не везли неположенного, они все построили своими руками, и в этом смысле не было тепличных условий, а были нормальные. Но другим-то бригадам не создали нормальных, вот где закавыка. Недавно в Постановлении ЦК КПСС «О дальнейшем

улучшении организации социалистического соревнования вновь подчеркнуты были три ленинских принципа — «гласность, сравнимость результатов, возможность практического повторения опыта». Есть ли в нашем случае эта сравнимость? Сможет ли Кузнецов обеспечить практическое повторение, если не дать ему того, что получил (вполне законно!) Злобин? И будет ли гласность, если не говорить об этом и не писать?

Придется начинать все сызнова. Когда начальник «Зеленоградстроя» С. Т. Дементьев, главный инженер (тогда начальник СУ-111) В. Г. Локшин, начальник отдела труда и зарплаты Э. М. Слуцкий и другие умные инженеры и экономисты задумали эксперимент, встал вопрос, кому поручить. Новое, сложное, рискованное дело. Окажись вы на их месте, кого бы выбрали, худших или лучших? То-то и оно: Злобин строил этот город «от нуля», не зря он Герой Социалистического Труда. Выбрали лучших, и тут вступили в действие субъективные факторы, которые я назвал бы «эффектом почина».

По-человечески это можно понять: сошлись энтузиасты, и хотели они лучшего. Когда бригада взяла свой настоящий темп, краны стали отставать от людей, и тогда инженеры придумали «траверсу» (вместо трех панелей с ней можно поднимать сразу шестнадцать), бригада еще набрала темп, и надо было, чтобы поспели за ней электрики, лифтовики, сантехники, а они подрядом пока не охвачены. «Вы как влияли на них?» — спросил я у Злобина. «Чисто дружески»,— ответил он. Основа зыбкая. Надо полагать, и тут сработал эффект почина, да и звонков субподрядному начальству было предостаточно. Новые явились замыслы у энтузиастов, заказали для рабочих двустороннюю (на микросхемах) связь, хотят сшить красивые (с эмблемами) комбинезоны, и все полезно, прекрасно, да ведь опять все передовой бригаде. А остальным?

Боюсь я этого самого «эффекта». Рекордный дом они построили за восемьдесят два дня, это доподлинно так. Но в отчетах не указано, что бригада работала почти все выходные дни. А зачем? Даже если этого хотели сами рабочие, есть же законы ведения опыта, есть, наконец, законы о труде. К слову сказать, дом, введенный за пять месяцев до срока, потом четыре месяца ждал заселения: городские власти распределяли

ордера. Но это уже детали, другое волнует меня.

Мне говорили работники Госстроя, что приезжают к ним сейчас строители из разных городов и спрашивают обиняками, какой, мол, нужен эксперимент: чтоб вышел или чтоб не вышел?.. Вы понимаете, по идее опыт должен всего лишь дать ответ на вопрос. Положительный или отрицательный — любой для науки ценен. Но ведь хочется, чтобы получилось! В физике, химии или, скажем, в медицине помочь этому «хочется» нельзя. В экономике, оказывается, можно. Пробуйте новое лекарство на самом здоровом больном, пользуйте его прочими средствами, кормите по часам и минутам, а других, с кем сравниваете, держите впроголодь. И гадайте потом, что именно помогло.

Ловлю себя на том, что как-то мне разонравился бригадный подряд. Ежели б он сам работал, а то одно ему подай, другое, пятое, десятое — эка невидаль. То есть вот чего мне хотелось, чуда. Хорошего, научно обоснованного, хозрасчетного чуда. Но экономика домов не строит, дома строят люди. Хозрасчет не крестный ход в Курской губернии, за которым посыплет дождь с небес. Подряд — это метод, прием, насос. Если нет в скважине нефти, то уж, не обессудьте, ничего он не накачает.

Пока внове, пока усиленное внимание, пока наш брат литератор при этом деле и, главное, пока пробуют силы одна бригада, один участок, одно предприятие, все выходит в наилучшем виде. Но кончается медовый месяц, приходят будни, надо развивать движение вширь, и если мы делаем это без учета экономической целесообразности и конкретных местных условий, то стоп машина. Тут уж, как вы понимаете, не субъективные факторы. Опыт упирается в реальные возможности планирования, финансирования, снабжения. И порой, бросив на полпути одно хорошее дело, кидаются люди за другим, новым, модным, а там, глядишь, опять разводят руками: где оно нынче? Почему заглохло?

Лучший способ угробить почин — объявить его панацеей. Захвалить на корню. Возбудить неконтролируемый восторг. Вот введем подряд и — эх, зеленая, сама пошла! Нет, «сама» не пойдет.

И вот, помня свою задачу и свою ответственность, я говорю теперь: в городе Зеленограде проведен всего

лишь опыт, не более чем опыт; путь от него до широкой практики не ближе, чем от лабораторной колбы до большого завода. Но это опыт в высшей степени интересный, удачный, успешный, а то, что добыто в колбе, рано или поздно приходит на завод.

Я говорю себе: почин хорош уже тем, что он, как прожектор, осветил снизу несовершенства в организации наших строек. Вскрыл действительные резервы. Показал, что могут люди, если дать им все, что нужно для работы, и по достоинству их работу оценить. Это ведь факт, что бригада Злобина превысила производительность труда, которая намечена для строителей на последний год девятой пятилетки.

И еще я говорю себе: эксперимент пока далек от завершения. Напротив, он лишь вступает в решающую фазу. Ибо, как заметил хороший человек Р. Г. Тарпашан: «Один цветок весны не делает!» Это он сказал мне у подножия огромной жилой башни, которую строит со своей бригадой. Строит по новой системе, он теперь тоже «подрядный бригадир». А всего таких бригад здесь уже восемь: а к концу 1972 года должно быть восемьдесят восемь, все управление «Зеленоградстрой» намерено перейти на новую форму хозрасчета. Вот тогда-то и придет время для первых серьезных выводов.

Тарпашан жаловался: сложностей уже хватает. Восемь бригад обеспечить — это не одну. (Тут он и сказал о «цветке».) И хотя его башня украсит главный проспект, хотя по цене она в пять раз дороже злобинского простого дома, вниманием бригаду уже не балуют. Обстановка, как говорится, приближенная к боевой.

— То ригеля задержат,— говорил он с горячностью,— то навесные панели, то еще что-нибудь. Я член парткома, сколько раз говорили об этом. От сетевого графика отстали, понимаешь, на две недели! И все-таки лучше, чем по-старому. Бригада комплексная, ребята совмещают профессии: нет одного — делаем другое. Не могли из-за креплений идти выше тринадцатого этажа, так мы забетонировали цветник, магазин закончили в первом этаже. Работали сжато, не болтались зря. Система, она приводит в сознание.

Так он доказывал мне жизнестойкость метода: даже беспорядок способен он в какой-то степени преодолеть. А я думал: зачем? Зачем применяться к беспо-

рядку, когда нужно наводить порядок? Чего, собственно, для этого не хватает? Техники? Но если компрессор лишнего часа не стоит, если кран занят вместо года полгода, то должно хватить. Стройматериалов? Тут сложней. Когда злобинцы начали ставить этаж за два с половиной дня (вместо плановых пяти), то и впрямь было худо: завод-то поставлял блоки по плану. Но выход нашелся, им дали «сдвоенную поставку» — блоки, предназначенные для двух домов. Соседнюю бригаду, таким образом, удалось освободить, ее перебросили на строительство школы, и школа из «задельного» плана перешла в «вводной». Чем плохо?

Должен отметить, что сейчас руководители «Зеленоградстроя» занялись этим делом всерьез. Перевели на подряд бригаду, которая готовит «нулевые циклы»; опыт новый, важный. Связались со всеми поставщиками, воздействуют на заводы, думают о перспективе, хотят покончить *с инженерной чухломой.* Это значит не рваться на объект, пока нет для него документации, договоров, поставок. Это значит не распылять силы и средства. А там дилемма: либо они потребуют больший фронт работ, либо тот же план выполнят меньшим числом бригад. Тоже важно: в Зеленограде пока что не хватает четырехсот строителей, Главмосстрою — двадцати семи тысяч.

Дальше загадывать не буду. Возможно, ощутимый резерв для сверхплановых строек даст бережливость подрядных бригад. Возможно, заводы введут у себя такую же систему, и тогда больше будет у нас стройматериалов. Да ведь и не стоит вопрос так, что их нет: дома-то в конце концов строятся. Но все не вовремя, не туда, не так. Стало быть, корень вопроса в том, чтобы улучшить систему материально-технического снабжения. Шире — систему планирования. А если еще шире, речь идет о дальнейшем совершенствовании всей системы управления экономикой — эта задача поставлена партийным съездом.

Когда все будет сделано, останется нам с вами ответить на один вопрос (он мелькнул в моем разговоре с Кузнецовым): если все дать, да все вовремя, то, может, обойдемся мы и без подряда. Я спросил: «А стекла будут целы?» — «Это, конечно, вряд ли...» — ответил он честно. Так что подряд необходим, и развивать его нужно, и чтобы ясна была вся его сила, вот вам история перегородок ПГ-69-28. Получив проект третье-

го дома, бригада Злобина взялась его изучать. Поскольку за все надо платить. И, вообразите, обнаружили, что в спецификации этих перегородок указано тридцать шесть, а нужно для дома двадцать три. Чертова дюжина лишних. И отказалась бригада от лишних,— скандал! Там небось высшее образование и всякая кибернетика, а у Злобина — семь классов Но проверили инженеры: все точно. Лишние. Что поделать, могла случиться у копировщицы описка, могли не заметить и те, кто проверял: под ошибкой семь подписей. Но вот на что почтительнейше я прошу обратить внимание: эти дома (серии И-209А) строятся третий год, сотни их поставлены в разных городах, и никто нигде не заметил этих перегородок. Их крошили, ломали, выкидывали, списывали. Но стоило ввести подлинный хозяйственный расчет, как они, лишние, были обнаружены тотчас.

Кем?

Рабочими. Хозяевами стройки.

Говоря о стирании существенных различий между городом и деревней, между трудом умственным и физическим, надобно помнить еще об одном виде разделения труда, может быть, наиболее прочном: между людьми думающими и людьми исполняющими. И вот мы видим случай, когда поколеблена эта грань. Судите сами, в проектном институте явное царство мыслительных процессов, на площадке — физических. Но думающие-то люди сыскались в нашем случае именно на стройке.

В этих бригадах за рабочими осталась вся сумма их труда, напряженного, нелегкого, в общем-то однообразного — никуда от этого не денешься. Но, ощутив себя ответственными товарищами, люди соединили в себе исполнителей и творцов. Вот этого не заменить никакой кибернетикой.

Подряд сделал рабочих полными хозяевами стройки. Не только в высоком, общественном смысле, но и в самом простом, практическом. Они хозяева, и вот — хозяйничают.

И это действительно очень просто.

1971

ДВУМЯ ЭТАЖАМИ НИЖЕ

В один из теплых вечеров прошлого года, возвращаясь с работы домой, я увидел у двери соседей выставленную по русскому обычаю крышку деревянного гроба и так оказался втянут в уголовное дело, для меня — страшное, а по мнению юристов — простое и даже заурядное. «Задание редакции?» — спрашивали они. «Нет».— «Но почему же именно это дело? Ни загадок, ни тайн, все открыто, ясно...» — «Мне не ясно»,— отвечал я.

Задания действительно не было, и писать об этом не собирался я, потому что не поручился бы не только за правоту свою, но и за беспристрастие — тут я пристрастен,— однако время шло, а забыть было трудно, суд прошел, на который нельзя печати оказывать давление, и приговор вступил в законную силу, а я все думал об этом и вот все-таки берусь за перо.

Соседи мои Власенковы — Василий Петрович и Ольга Тимофеевна. Не могу сказать, что коротко был с ними знаком, но, встречаясь, кланялись, и я знал, что он старый шофер, знал, что она тоже работает, хотя и с больным сердцем, а главное, знал, что семья у них работящая, непьющая, порядочная, тихая; кому-кому, а соседям это видно. Детей у них было двое, бегали в школу, школа у нас во дворе, потом Виктор, первенец, стал рабочим, пошел в армию, вернулся, как-то все быстро, потом я встретил Василия Петровича, очень довольного: «Витю женим». Вскоре вышла замуж и Люся, дочь Власенковых, осталась с мужем у своих, а Виктор с женой — у ее родителей.

И вот гроб-то этот оказался для Виктора, а убил его тесть, отец молодой жены, тоже шофер. И то, что погиб человек, который рос у меня на глазах, не давало покоя. Будто я мог что-то сделать и не сделал. Когда днем, в первом часу, приехали в наш дом жена убитого и теща, дверь им открыл Василий Петрович. «Витю убили»,— сразу сказали они, не умея подготовить его, и он пополз на пол, пал в беспамятстве. По-

том привезли Виктора, и он лежал на столе, красивый мальчик. Теперь только увидели все, как он красив. И увидели, что мальчик. «Какой сын...— говорил Власенков.— Гроб по спецзаказу, у них и гробов таких нету. Рост-то у него какой!» И странной гордостью были исполнены слова маленького сморщенного отца.

Не знаю, как писать об этом.

Должна же быть какая-то логика, идея, мысль, ну пусть не мысль, мысль — редкость, пусть толковое соображение. В суде убийца начал свои показания так:

— У меня не стояло в голове. Даже не ожидал, что у меня нож. Когда ударил, появилось сознание в голове: не прав я... Не могу пояснить, как и почему. Я не имел этой цели.

Боюсь, что так оно в общем и было. Разумеется, нож к нему не с неба свалился, нож он искал и нашел в кухне, убийство признали умышленным, но то, что не было оно загодя намеченным, холодно обдуманным, так сказать, запланированным,— это, видимо, верно, и это, на мой взгляд, хуже всего.

Шофер Кустов среднего роста и силы средней, темные волосы зачесаны назад, глаза посажены близко, носат. Внешность самая ординарная, нисколько не злодейская. И был он в тот день просто, обыденно, как со всякой своей получки, пьян. Взял, еще с двумя, поллитра белого, переложили красным, пьяный явился домой, и жена — это он считал важным,— жена, а не он, начала скандал: зачем пропил четыре рубля? А у них долг, как раз ему заказали зубы, чем отдавать? Ну, понятно, он разозлился, взял еще трояк, сбегал за «старкой».

То есть чушь какая-то, зубы эти, и рубли с копейками, и почему-то подкидной дурак (после играл с женой), еще он бренчал в тот вечер на гитаре и, кажется, смотрел телевизор — извольте теперь копаться в нелепых подробностях жизни. Но ничего иного нет в этом трагическом деле, тут быт, густой быт, только быт, и нет загадок, кроме одной, самой простой и самой неразрешимой. В популярной песенке из телефильма о «знатоках» с рекордным количеством оговорок поется: «Если кто-то кое-где у нас порой честно жить не хочет...» Так вот почему «кто-то» «кое-где» «порой» не хочет? Почему он убил? Поступил ли он согласно или наперекор своей личности?

Известно: труд воспитывает. Кустов трудился всю жизнь, ему сорок два года, а стаж — тридцать лет, мальчишкой стал к станку, это было в войну, вышел в шоферы первого класса, и тут, судя по характеристике с места работы, претензий нет к нему. Известно: в былые времена очень многих толкали на преступление нищета, голод. Шофер автобуса Кустов получал триста рублей в месяц, жена его, контролер ОТК,— сто, молодые, вторая семья, зарабатывали поменьше, но в месяц на четверых выходило больше семисот рублей, и была отдельная квартира, а в квартире — телевизор, холодильник, приемник, сервант и прочее, что по нынешним представлениям нужно людям для уюта. Корысти, основы большей части «семейных» преступлений прошлого, тут тоже не было.

Однако что-то же было, возразят те, кто всегда все знает лучше других. Не может быть, чтобы совсем без причин... Что ж, придется и это писать: скандал у Кустовых тянулся с пяти часов до одиннадцати. С перерывами на «дурака», на гитару, на «старку». Потом пришли дочь с зятем, прошли в свою комнату, стали собираться спать. Кустов снова забушевал. Пьяный, он казался себе умным среди дураков, и не понять ему было, что он дурак среди умных. Когда ударил жену, вышла дочка и взяла мать к себе. Виктор достал раскладушку, помог застелить. А тот все шумел, матерился, и Виктор крикнул ему, чтоб не мешал спать: завтра к семи на смену. Тогда Кустов взял нож, спрятал за спину, ногой распахнул дверь: «Выходи, трус несчастный! Хватит прятаться за бабьи юбки!» Виктор в трусах рванулся к нему и был убит на пороге: пять зверских ран в грудь и живот.

В суде потом высчитывали секунды, вымеряли расстояния, выясняли, кто где стоял, кто что говорил, и все было важно для квалификации, для статьи, для приговора. А для общественного сознания одно важно: как это могло случиться?

Вот справка, я получил ее в Министерстве внутренних дел СССР. Профессиональная преступность идет у нас на убыль, «домушники» и «медвежатники» только в детективах лезут на глаза, в оперативных сводках они сдвинулись на одно из последних мест. Даже уличные происшествия, после известных мер по борьбе с хулиганством, начали сокращаться. Не так быстро, как хотелось бы, но тенденция такая есть. И вот в ряду

преступлений против личности (я не касаюсь хищений, взяток и т. д.) все заметнее становится «бытовка» — преступления на бытовой почве, где жертвами чаще всего оказываются знакомые, собутыльники, родичи. В 1971 году среди убийств и покушений на убийство «бытовых» было 66 процентов.

— С улиц и проспектов,— сказал мне один из членов коллегии МВД СССР,— ущербная мораль уползает в подворотни, подъезды, квартиры. И оттуда доносятся вопли, не слышные общественности.

Сказано образно, я оценил. Но как бороться с этим? Прежде милиция имела дело с «профессионалами», теперь чаще — с «любителями». Прежде преступность была преимущественно трезвая, теперь преимущественно пьяная. Прежде почти всегда были явны мотивы — низменные, подлые, грязные, но хотя бы понятные, теперь они стерты. А что лучше? Так сказать, кем вы предпочитаете быть убитым, любезный читатель, трезвым циником или пьяным подонком? С целью ограбления или «просто так»? Вопрос нешуточный: сама видимая бессмысленность убийства, поразившая меня, оказалась типичной. Это явление (оно наблюдается во всем мире) юристы называют снижением порога мотивации. То есть мотивы тяжких преступлений либо не проглядываются вовсе, либо столь мелки, что два десятка лет назад подсудимого тотчас послали бы к психиатрам на экспертизу. Теперь не всегда посылают. «За что убил?» — «Он меня дураком назвал». Нормален.

Выходит, и впрямь, как ни дико это звучит, мы столкнулись с заурядным убийством: вот губитель, вот жертва, вот орудие преступления, и не нужны собаки-ищейки, как дошло до главного — мотивов, корней,— тут все и заволокло.

Туман.

С утра Власенковы отправлялись в суд. Они не размышляли о мотивах, процентах, статистике преступлений: у них сына убили. Одного. И эту простую человеческую первооснову дела, живя рядом с ними, не мог я забыть. Дочь Власенковых, когда пришла беда, находилась в роддоме, ей не говорили ничего, боялись, пропадет молоко, и навещал ее только муж, тихий парень, добряк, а она сердилась, плакала: неужели Витьке не интересно поглядеть на племянницу? Почему

мать не идет? И вот Ольга Тимофеевна собралась с силами, платок повязала, поехала к ней. За день до похорон. «Чего ты плачешь, мама?» — «Внучонке радуюсь».— «Да на тебе лица нет!» — «Болею все... Замучил радикулит». А Василий Петрович ждал за углом, он бы не смог. Теперь они ездили в суд, день за днем, всю неделю, и это было важно для них. Будто все еще жил Виктор, и делалось что-то, связанное с ним,— схоронили, поставили оградку, сороковины справили, а там следствие, суд, все кряду,— а как объявят приговор, то уж конец.

В суде предстали перед ними обломки другой семьи, какой-никакой, а семьи. Когда спросили у Кустова: «Как жили с женой?», ответил: «Двадцать два года прожили». И вот в первую ночь, как обрушилось все, дали жена его и дочь первые показания. Потом выли над гробом, кричали, что только и свету было в доме, когда Виктор пришел. Потом вымыли полы, начали жить дальше — и новые показания, чуть уже по-другому. А к суду с тем пришли, что того все равно не вернешь, а этот в тюрьме и все-таки муж, все-таки отец.

На предварительном следствии старшая из них говорила: «Угрожал и замахивался». В суде: «Беспокоил меня». Там: «Выражался нецензурной бранью». Тут: «Один раз выразился». Там: «Часто употреблял спиртные напитки». Тут: «Для меня — часто». Линия была такая, что-де до прихода зятя жили они тихо-мирно, он сам лез на скандал, хотя просили его не лезть, и была, стало быть, взаимная ссора, а не убийство из хулиганских побуждений,— уже смекнула теща, что это обвинение (статья 102, пункт «б») тяжелее. Ей напомнили случай, когда она сама вызывала детей от Власенковых, дочку и зятя: «Приезжайте, спасите, буянит, разбил унитаз!» Было или не было?

— Да, действительно...— отвечала она.— Пришел выпимши и еще с собой принес четвертинку. Я ему говорю,— изобразила тоненько: «Володичка, не пил бы ты больше». И уговорила. Пошел он выливать и бутылочку эту выронил.

Тут даже судьи улыбнулись. Ну ладно, мог он и так разбить, чего не бывает на свете, но чтобы сам по доброй воле пошел выливать водку!..— научная фантастика. Однако на своем она стояла твердо, кто-то уже научил ее, что от прежних показаний можно отпереть-

ся, и ничего ей за это не будет, а суд на том лишь вправе строить приговор, что она скажет в суде.

Вызвали дочку, молодую вдову, и тихо стало в казенном зале. Маленькая в мать, носатенькая в отца, в модном плащике, с высокой прической, взошла она на возвышение, и все жалели ее, потерявшую любимого мужа, и ждали, что она скажет. Сказала заученное: «Пока Витя не поселился у нас, все было хорошо».— «А раньше приходилось вам с матерью убегать из дома?» — «Только, когда отец выпимши».— «Часто он пил?» — «Ну, не каждый день и не через день».— «Сколько раз в неделю?» — «Ну, раза два или три». Так оно и вышло: через день.

Вспомнила спор из-за телевизора. Пришли они домой, отец смотрел хоккей, а Виктору непременно подавай кино... Судья перелистала папку, лист дела такой-то, страница такая-то: раньше другие были показания. Это о н а пожелала смотреть кино, о н а переключила программу, е е ударил отец и обругал, да по обыкновению матом, и з а н е е заступился после этого Виктор — так или не так?

— Ну, да, я хотела кино, а зачем Витя лез? Он ни того, ни другого не хотел, а обязательно, чтоб вышло по его.

— Не «по его», а по-вашему.

— А он у нас не прописан.

Сложность заурядного дела состояла в том, что других свидетелей убийства не было, а эти две от правды тянули в сторону, да только ум их был нерасторопен, движения души примитивны, ложь неуклюжа, мелка, и вылезли наружу все неувязки, натяжки. Тем более что задача их, прямо скажем, была тяжела, обелить пьяницу, который во хмелю всегда был дурен, дочь полуодетую выгонял из дома, жену грозил столкнуть с балкона, зажженные спички бросал ей в лицо и даже бил однажды, как выразилась она, *утюжком*.

«Кто очень уж жалеет злодея (вора, убийцу) и проч.,— заметил Ф. М. Достоевский в своих «Записных тетрадях»,— тот весьма часто не способен жалеть жертву его».

В суде-то злодей был робок, каялся, прятал глаза, адвокат справедливо напомнил, что он в ту ночь и себя полоснул ножом (в раскаянье, сказал адвокат), его спасали в больнице. В конце концов можно было по-

нять жену, которая жалела мужа, и дочку, которая не стала отрекаться от отца,— вопрос о свидетельствах ближайших родственников вообще не бесспорен,— но больно уж легко эти женщины предали юношу, из-за них, в сущности, погибшего. На следующее утро теща говорила своей сестре (та подтвердила в суде): «Потому убил, что Витя за меня заступился». А теперь валили все на него, на мертвого: не придет, не возразит, стерпит. «Он у нас не прописан». И хватит об этом. Коллегия Московского городского суда сумела извлечь истину из паутины слов, судья Е. П. Сологубова объявила приговор: по статье 102, пункт «б» — 15 лет лишения свободы. И возглас дочери:

— Папочка, ты ни в чем не виноват!

Вот так-то. Придется говорить о нравах и о нравственности, что не одно и то же. Есть нравы — свод обычаев, уклад жизни людей, результат их подчинения принятому. И есть мораль: народ знает, хорошо это или плохо. Пить или не пить — это нравы, порицать или одобрять пьянство — нравственность. В тех же «Записных тетрадях», недавно впервые изданных, сказано, что даже «подлец не говорит: так и надо, а воздыхает и чтит добродетель». В каком-то смысле и лицемерие — здоровый признак, ибо, как вспоминает дальше Достоевский, «это есть дань, которую платит порок добродетели».

Как-то я получил письмо из маленького южного городка о другом судебном деле. Девочку удочерила учительница, подруга покойной матери, растила со своими, на свои скромные достатки, а та, встав на ноги, подала в суд на приемную мать: пусть вернет сиротскую пенсию за все годы. Пришлось считать, какие покупались туфли, да сколько на питание, да на белое платье к выпускному балу,— в иске ей отказали, конечно, девчонка эта свинья, но нашлись же люди, поддержавшие свинство. Вот что запомнилось: ходит такая по городку, где все друг друга знают, и на нее не указывают пальцами.

Ну ладно, никто не мог предвидеть, что Кустов допьется до смертоубийства, но что он пьет, тиранит домашних,— это ведь знали соседи, а пальцами на него не указывали. И выходил он из дома, и все здоровались с ним, и был он среди них человеком. Потом шел на работу и опять был человеком, хотя и там знали,

что пьет, буянит, что дважды уже сидел по пятнадцать суток за мелкое хулиганство. То есть атмосферы не формального, явно выраженного осуждения не было вокруг него, а ведь это единственно могло его остановить. Классический вопрос: «Ты меня уважаешь?» — он не лишен глубокого смысла.

Конечно, не всякий пьяница станет преступником, люди разны, иной выпьет — и добродушен, смешлив, сонлив, но две трети убийств совершаются в пьяном виде, почти все случаи хулиганства — в пьяном виде. Не разбирая всех причин пьянства, их слишком много, я обращусь к одной, по мнению социологов, врачей, юристов, очень важной,— обычаям ближайшего окружения. К оценкам и взглядам того круга, ради которого крикнула дочь убийцы, что он не виноват. Не могу поверить, что действительно она думала так, но возглас явно был рассчитан на одобрение... Видите ли, пьяниц на Руси всегда хватало, но кабак во всяком случае был осужден в сознании народа, сам пьющий знал, что «ослабевать» грешно. А Кустов пил и считал: так и надо. Близкие его страдали от этого и считали: иначе не может быть. Мало того, если бы мать и дочь «упекли» его на принудительное лечение (его же спасая), родня, двор осудили бы их. Так сместились в этом микромире понятия добра и зла. И если худо то, что нравы порочны, то еще хуже то, что нравственность потянули они за собой.

Кустов не был законченным алкоголиком, не дошел до того предела, где одно остается — помощь слаборазвитым, он мог еще работать, но был уже, по определению врачей, бытовым привычным пьяницей: алкоголь, который удерживается в крови сорок восемь часов, взял над ним верх. Психика перевернута: «сображая на троих», будет копейки считать, а деньги, нужные больной дочери, пропьет, случайный собутыльник ему друг до гроба, а самые близкие люди — враги. Глядя на эту жизнь, понимаешь, что мало накормить человека, дать ему квартиру, коробку с голубым экраном: страшна материальная нищета, но еще страшнее нищета духовная. Скучно было ему и нечем жить. Ни идеи, ни цели, ни заботы не только высокой, но и самой простой (тоже, впрочем, высокой) — о благе семьи. Даже облегчение труда, даже увеличение свободного времени обернулись во зло: больше стало нерастраченных сил, больше пустых часов. Как сказал

один пьющий товарищ: «У меня не тогда голова раскалывается, когда пьяный, а когда тверезый».

Слабо еще исследуются причины пьянства и хулиганства, а между тем старые, так сказать, классические мотивы бытовых преступлений, которые годами изучались учеными — ревность, месть, корысть,— отходят на второй план. Корысть сейчас едва ли не на последнем месте (около 8 процентов убийств), а на первом — хулиганство, явление расплывчатое, дикое, непредсказуемое... Все в этих «заурядных делах» должно быть иным — розыск, изучение, профилактика преступлений, а мы, чуть что, взываем привычно к власти: куда милиция смотрит? Но до чего ж мы дойдем, если только милиция будет наводить порядок в нашем доме? Что ж теперь, к каждому застолью выделять усиленный милицейский наряд?

Вот вам для раздумий и выводов еще один эпизод, последний. Он уже не связан с проблемой пьянства, но связан (и впрямую) с проблемой отрезвления. На заводе, где служат жена и дочь убийцы, одна из работниц (она была в суде) сказала им в глаза, что она думает о них: «Такого парня загубили!» Те обиделись, подали жалобу, и цеховой «треугольник» велел этой работнице перед Кустовыми извиниться. То есть нашлась одна, указавшая на них пальцем, так ее же и наказали. И она извинилась (иначе, грозили, премии лишат), и вы рассудите теперь цеховых мудрецов, поймите, какой создают они в коллективе нравственный настрой.

Нет, проблема, занимающая нас,— она далеко не только милицейская. Это большого масштаба нравственная, общественная, социальная проблема. Мне говорили, что в Заполярье, где потребление спирта отнюдь не меньше, чем в прочих местах, пьяные на улице не валяются. Почему? А там мороз пятьдесят градусов. Ну, может, кто и замерзал, но сильные выжили и, что к чему, соображают. Так вот моральный климат общества действует не слабей: как ни пьян, а штаны посреди улицы не снимет — засмеют.

Пишу не для хулиганов: они не читают книг и газет. Пишу не для пьяниц: они, если и прочтут, не поймут. Скажут: «Это не про меня, я-то здоров». Скажут: «Какой я алкоголик, сосед больше пьет, и ничего». (Верно, пока ничего, да у него наследственность другая, здоровье, характер, нервы, и пить он взялся не-

бось не с пятнадцати лет.) А пишу для окружения, для женщин, которые больше всего терпят от пьянства, для настоящих мужчин, которые захотят остановить, спасти. Для нормальных людей, которых, что ни говорите, больше.

Вчера зашел я к Власенковым: в доме царит маленькая внучка, все крутится вокруг нее, и надо с нею гулять, надо ее занимать, а она здоровенькая, щекастая, вот уж и улыбаться начала, и оживает лицо Ольги Тимофеевны. Мне она сказала: «Все вижу один сон. Будто Витя с Ирой у нас, собираются ехать к себе, а я им говорю: останьтесь. И будто они остаются...» Пришел Василий Петрович, принес белые бутылочки из детской консультации, и она замолчала, не стала при нем продолжать.

Я подумал: все-таки была причина гибели Виктора. Та, что хулиган ненавидит несхожее: не так одет, не так держится, не так говорит. А Власенковы воспитали сына человеком. Таким же, как они сами, добрым, чистым, порядочным. Юноша чужаком попал в перекошенный мир, и был между ним и губителем его овраг. Отказался пить с тестем — «гордец», не матерится — «чистоплюй», женщин не позволяет оскорблять при себе — «интеллигент». И хотя все они выяснили, я думаю, в первые три дня, а дальше обсуждать им было решительно нечего и год (это выяснилось в суде) они не говорили вовсе, тут было яростное столкновение двух жизненных позиций, двух норм поведения, двух семейных укладов.

Я простился с соседями и вернулся к себе. Всего два лестничных марша. Самая близкая моя командировка. И самая тяжелая.

1972

ЖИЗНЬ ИСАЕВА

— А в конце концов что ты будешь делать?
— В конце концов я умру.
— А потом?..

Редьярд Киплинг

Есть прекрасный рассказ о крестьянине, который строил дом из камня. Его спросили, почему не из кирпича: было бы красивее. «Да,— сказал он,— но кирпич держится только восемьсот лет».

Мысль о будущем, умение видеть жизнь дальше своего предела — свойство людей. Циолковский развил теорию реактивного движения, но сам не видел летящих ракет. Цандер построил ракету на жидком топливе, но она взлетела после его смерти. Королев знал дни высочайших триумфов, но и он не успел многого. Есть дела, на которые не хватает жизни человека. Вот уже и темпы прогресса возросли, а таких дел все больше. Чем могущественнее человек, тем их больше.

Недавно мы хоронили Исаева, и он уже не слышал о себе, что был он одним из творцов космической техники, выдающимся конструктором ракетных двигателей, верным сыном Коммунистической партии; впереди несли на красных подушечках три ордена Ленина, медали лауреата Ленинской премии и Государственных, еще ордена, еще медали, звезду Героя Социалистического Труда... Я думал: самое страшное в смерти — беспамятство, молчание. Человеку нужна уверенность, что начатое им закончат. Что сделанное им запомнят. Это вид бессмертия: делами, как и детьми, он продлит себя среди живущих. Желанье славы сродни инстинкту продолжения рода. В это мы верим, с такой беззжалостной ясностью воспринимаем гениальное тютчевское:

Как души смотрят с высоты
На ими брошенное тело.

Мы были знакомы с Исаевым, я знал Алексея Михайловича много лет, я должен о нем написать.

«Был я молод, глуп, пристрастий не имел» — так начинается рассказ об этой жизни. Что поделать, не имел он смолоду особых пристрастий. Разве что мечты о дальних плаваниях, так кто не мечтал о них? Вместе с другом, Юркой Беклемишевым, собирался Исаев на остров Таити. В Крыму припрятали шлюпку, взяли запас пресной воды, галеты, консервы, компас, карту, ружье «монтекристо» на случай нападения пиратов. Ночью, перед самым отплытием, задержали мальчишек.

Между прочим, Юрка все-таки сбежал на следующее лето. До Таити не доплыл, но в Болгарии побывал. Там его сутки продержали в тюрьме и отправили домой. Не от того ли плавания его будущий псевдоним — Юрий Крымов? И нет ли черт Исаева, с которым долгие годы дружил писатель, в герое «Танкера «Дербент»?.. «Вот слушай: меня испугало, что ты такой... особенный, и это было так дико тогда — один против всех со своими затеями».

Когда уходит большой человек, когда известно завершение, невольно доискиваешься смысла в начале его пути. А тут нет видимого смысла: Исаева несло по жизни. Но только несло не по течению, а всегда п р о т и в течения. Я перелистываю свои блокноты (начиная с 1959 года), в них рассказы Исаева; позже он читал мои записи, так что в своем роде это рассказы «авторизованные».

> — Был я молод, глуп, пристрастий не имел. В двадцать пятом году окончил школу, а куда идти? Родитель за меня решил. Он был заслуженный деятель науки, декан МГУ. Сказал: пойдешь в Горную академию. Пошел. В группе — младший, жизни не нюхал, и вообще запоздалое развитие. Перед самым окончанием меня из вуза выперли. Ходил в «Правду», был принят Михаилом Кольцовым, но защищен не был: учился я действительно плохо.
>
> Махнул на Магнитку. Написал, что без пяти минут инженер, и пришла телеграмма: «Приезжай, примем». Послали прорабом на гору Атач. Какой там, к черту, инженер, мальчишка, неуч!

Мечтал, хоть бы в армию, что ли, забрали. Потом перевели в КБ, с полгода проектировал рудное хозяйство, начал кое-что понимать и запросился на монтаж, снова на стройку. Вы поймите: самая большая в Союзе, самая ударная, и я — участник, один из ста шестидесяти тысяч участников этой потрясающей скачки с препятствиями.

Я тогда точно знал: другого пути для меня нет. Все остальное — болото. Месяц до пуска, двадцать дней, неделя, потом рапорт в газетах, я вернулся в студенты и благополучно защитил диплом. Просился только на Магнитку, а приехал — того уж нет. Домны работают, остались «доделки», и кругом, пуля в лоб, тишина. Дней пять покрутился там и удрал — на «Запорожсталь». Почему? Опять «самая-самая», работы тьма, спать некогда, и у меня идея: можно лучше вести монтаж. Думал, думал, сочинил целый трактат: почему не понимают? Это ж просто, как палец! Пробивал, ругался, спорил, негодовал, досадовал, решил: надо организовать специальный институт. Увидел объявление: «В клубе ИТР состоится лекция профессора Брама по организации строительных работ». Пришел, и получилось, что только я один и пришел.

Рассказывал Исаев, посмеивался, сидел, поджав ноги, на тахте (одна из его излюбленных поз); было это еще на Чкаловской, в старой его квартире. Ему тогда стукнуло пятьдесят, был плотен, но в движениях ловок, веселый, лобастый, шумный, волосы темные, без седины, и замечательно умные живые глаза. Я теперь понимаю, что был он в ту пору по-настоящему молод, да и главные дела его были еще впереди. А истории, которые я узнавал от него, они так и просились в повесть, в фильм.

— Однако,— продолжал он,— профессор свою лекцию все-таки прочитал. В нетопленом клубе для одного для меня. И мы с ним проговорили до трех часов ночи. Оказалось, институт, который я вознамерился открыть, уже есть. Называется «Гипрооргстрой». И я махнул в Москву. Просто продал плащ на толкучке, купил билет и уехал. Год работал в этом «оргстрое», чертил, планировал, звонил по телефонам, проталкивал свою «ве-

ликую» идею, и вдруг стало мне в кабинетах тошно. Тут завернулись большие дела в Нижнем Тагиле,— я туда. Взяли: тогда голод был на инженеров. Начал рядовым в отделе организации работ, дорос до начальника отдела и опять чувствую: не мое, не то. Стал вербоваться на Шпицберген. Почему? Ну, это по прямой моей специальности. Я все же горный инженер, а там начинали добывать уголь.

Пока отпустили, пока оформляли, кончилась навигация. Год надо ждать. Тут я вдруг понял, что надо мне строить самолеты. Почему? Году в двадцать третьем попал на Ходынку, на воздушный праздник. Грандиозный был праздник: несколько десятков зрителей. И один гражданин в черной коже провел меня в ангар: «Этот со мной». Дал даже в кабине посидеть. Потом я прыгал с парашютной вышки, тогда все прыгали. Еще приятель один работал на авиазаводе, говорил: интересно. Вот и все связи. Начал я ходить по отделам кадров — кругом отказ. Авиацию знал в силу активиста Осоавиахима. Но говорил, знаю врубовки, шнеки, как-нибудь осилю и шасси. «У нас, товарищ, не учебное заведение». Ну, я вошел в азарт и, минуя кадровиков, пробился к одному из главных. Сумел его уговорить, что если не возьмет меня, то завтра же авиация погибнет.

И опять я мальчишка, неуч...

Странная жизнь. Совсем не хрестоматийная. Я уже слышу строгий голос, что тут поучительного для нашей замечательной молодежи? Научили тебя — работай. Назначили — служи. А если все станут бегать с места на место, то до чего мы вообще дойдем? Так же нельзя! И я спешу согласиться: нельзя. Но потом я начинаю думать не вообще, не о всех («все», кстати, не станут бегать с места на место), а об одном человеке, о данном, конкретном Исаеве, с его упрямством, житейской неуклюжестью, со всеми его недостатками (немалыми) и со всеми достоинствами (огромными), я думаю о нем и убеждаюсь: прав.

(Снова Юрий Крымов: размышляя о судьбе своего героя, он понял «необходимость для него такого, как он есть,— идти по трудному, но единственному для него пути».)

Когда Исаев пришел в авиацию, жил он за городом. Привыкший к общежитиям, баракам первых пятилеток, о быте не думал, чай пил из консервных банок, «что люди скажут» — его не заботило, в компании, если скучно ему, мог завалиться спать, а весело— будет кутить ночь напролет. Для друга все сделает, последнее отдаст, а какую-нибудь важную вещь мог забыть: «Пуля в лоб, убей меня, дурака!» Был всегда заразительно ярок; говорят, весь завод перенял его лексикон. Иногда начинал доказывать какую-нибудь смешную ерунду. Например, что в бане надо мыться не дольше трех минут. За три минуты смывается девяносто четыре процента грязи, а там вступает в действие «асимптотическая кривая»: мойся хоть год — идеала не достигнешь. Я как-то спросил, верно ли, что он так шутил. «Почему шутил? — сказал Алексей Михайлович.— Вполне научная теория».

Я не стану утверждать, что путь Исаева типичен, он совсем не типичен. Другие творцы космических кораблей смолоду нашли свое призвание, им в этом смысле повезло, для них, для большинства, характерна как раз последовательность, фанатичная преданность единожды избранному делу. Исаев своеобразен, не похож на других, оно и хорошо, что люди разны, но тут важно понять мотивы, смысл исканий.

Какая сила гнала его? Ясно, что не погоня за материальными благами: тут он всякий раз терял, а не приобретал. Тщеславие? Но вот уже устроен он в столичном институте — сбежал рядовым на стройку. Соображения карьеры? Но вот уже дорос, мальчишка еще, до начальника отдела — опять все бросил. Человек искал себя. Совершить ошибку в выборе ремесла может каждый, слишком многое тут зависит от случая. Но далеко не каждый решится ломать свою жизнь. Ступит однажды не на свою колею и скрипит по ней до конца дней. Исаев решался, да не один раз.

И еще: искал — не на печи лежал. Есть такой род неудачников, себе и другим в тягость. Весь мир перед ними виноват, и они тоже «ищут», а покуда ищут, толку от них нет. А этот работал все годы, как потный черт,— его выражение. Работал, приносил пользу стране, да и смысл в его исканиях, если вглядеться, есть: Магнитка, Запорожсталь, Тагил, потом Арктика, потом авиация — всегда он рвался к трудному, туда, где решались главные задачи времени и страны. Долго но-

сило его, и это, конечно, непросто, он оступался был зол на себя, был по-своему несчастлив, но в том высоком (а для иных тягостном) смысле, о котором сказал Смеляков:

Как словно я мальчонка в шубке
и за тебя, родная Русь,
как бы за бабушкину юбку,
спеша и падая, держусь.

И еще: среди некоторой части молодежи, и не только молодежи, распространен сейчас некий рационализм. Я не о деньгах, не о положении, хотя и это многих греет. Я о «здравомыслии». Как-то слишком быстро смекают люди, какое дело п е р с п е к т и в н е е, какая специальность п р е с т и ж н е е, какая тема п р о х о д и м е е: «Эту не стоит брать, на нее жизни не хватит». Исаев, спеша и падая, как раз и искал себе дела, на которое не хватит жизни. Чего уж лучше, конструктор в авиационном КБ, но и тут взялся он, как увидите вы, за тему, от которой за версту несло утопией. Жюльверновщиной. Кто мог поручиться тогда, что она «проходима»?.. Давно мне хотелось написать об этой жизни, да я и пробовал, фамилию придумывал герою, но есть такие судьбы, которые сочинять грех.

— В авиации мне, считайте, повезло: заставили крепко работать. Взяли конструктором в группу шасси, а там настоящие зубры, поедом меня ели, и было очень тяжело. Однако делу научили. Когда выделили КБ Болховитинова, Виктор Федорович пригласил меня начальником группы шасси. Потом, это уже году в сороковом, передал мне всю группу механизмов. Потом назначил ведущим по одному новому самолету: толкающая спарка, рамный хвост. Сильно необыкновенная была машина... Вышел, можно сказать, в специалисты, опыта накопил, и приходили решения, но тут завязалась наша ракетная птичка. История особая. Придумал ее, надо вам знать, не я, а совсем другой человек, Саша Березняк, мой хороший друг. Он когда предложил мне делать вдвоем самолет с ЖРД, я спросил: «А что это?» — «Жидкостный реактивный двигатель».— «А разве есть такой?» То есть был я тогда полный, законченный лопух в этом деле... «Открыватели», «первопроходцы» — вижу, есть у вас эта тенденция. А мы

в потемках шли и набивали здоровенные шишки. Ни специальной литературы, ни методик, ни налаженного эксперимента. Каменный век реактивной авиации.

Но это Алексей Михайлович впоследствии так вспоминал, с высот пройденного пути, а тогда действительно был одним из первопроходцев, тогда он шел вперед, отвергая иные, легкие пути. И хотя теперь мы можем с вами лишь самым приблизительным образом судить о работе конструкторов: «придумали», «сделали», «пришло решение», будем помнить, что за этим годы труда, сомнений, споров, расчетов, неудач.

— В субботу сидел дома, черкал на бумаге. Никак не выходило у нас. Убили на птичку все выходные, все вечера, отпуска: сто вариантов — сто неудач. Главное сделали, он сделал, Березняк, но тяжесть. Не тянул наш движок! Шеф косился: мы хоть в свободное время, но ему не часы нужны, а наши головы... Понимаете, я уже чувствовал, нельзя больше об этом — череп лопнет, и все равно думал, думал, в трамвае ехал — думал, домой приходил — думал. И тут вдруг решил: надо с насосной подачи перейти на баллонную. Вес с трех тонн — до полутора. Просчитал, разместил баллоны, ЖРД, нарисовал все на калечке. Красиво. Просто, как палец. Уснул под утро, а проснулся и услышал: война.

Схватил мотоцикл — и в город. На полпути сообразил: воскресенье, шефа нет дома, он ведь яхтсмен. Повернул на Клязьму, голубое небо, белые паруса, они там плавают и ничего не знают. Он еще только к берегу шел, я заорал: «Виктор Федорович, война!» Как был, в белых брюках, сел на мой замасленный багажник, и я рванул на Уланский. Сунул ему калечку в руки и всю дорогу уговаривал: это же рывок в скорости, давайте делать птичку, надо, пора!

Привез его в наркомат, на следующее утро стало известно: будем готовить эскизный проект. Я сейчас сам не понимаю, как это вышло, но сделали очень быстро. За месяц. И месяц его держали наверху. В сентябре сорок первого нас всех вызвал нарком: одобрено. Еще через два дня пришел с фельдъегерем приказ: строить. И вот когда

подошли вплотную, удача стала не так очевидна и цель отдалилась от нас. То были мечты, а тут твердое задание, план, сроки. Издали оно казалось проще.

Самолет был построен. Знаменитый БИ, первый наш летательный аппарат с ракетным двигателем (теперь буквы в названии расшифрованы: Березняк и Исаев). 15 мая 1942 года летчик-испытатель Григорий Бахчиванджи разогнал его на маленьком аэродроме, у самой границы Европы с Азией, и поднял в небо. Самолет вошел в историю, открыл в авиации новую эру. И совершенно неожиданно изменил жизнь Исаева: опять ему пришлось менять профессию.

То был, надо признать, самый логичный из всех поворотов на его жизненном пути. Проект, начатый двумя мечтателями, стал общим делом КБ, подключились ученые, смежники, сотни рабочих и инженеров опытного завода, а машина никак не шла. Узким местом оказался двигатель, «горшок», маленький ЖРД. Впрочем, что тут удивительного: в нем-то и была вся новизна. Движок плохо запускался (от примитивной спиральки), а то вдруг горел, взрывался и однажды тяжело ранил летчика на наземном стенде. Исаев рассказывал мне, как ездил к нему в больницу: «Ну, Бахчи, бросишь это хозяйство к чертям?» Тот лежал весь забинтованный, его при взрыве обдало еще азотной кислотой. «Что? — ответил.— Ты свое доведи до ума, а я поднимусь!»

Тут уже не Исаеву лично, а заводу было нужно, чтобы кто-то взялся за эту доводку. И они разделились с соавтором: тот взял на себя самолет, Исаев — силовую установку. И стал в конце концов двигателистом. То есть не просто изменил направление работы, но самую специальность изменил. Ему пришлось даже покинуть КБ, в котором знали его, к которому привык. Снова — круто, в который раз — бросил он обжитой мир, где многого достиг, и пошел туда, где все ему предстояло начинать с ученичества.

— Случилось это зимой, под новый сорок второй год. Вошли в тупик: война, а мы бьемся с этим ЖРД, и конца не видно. Вызвал меня шеф: «Помнится, Алексей Михайлович, вы грозили сами довести двигатель?» — «Было, Виктор Федорович».— «Что ж,— сказал он,— придется вам этим

заняться. Но уж без кустарщины, всерьез и надолго... Подумайте». Еще он сказал: берите помощника, любого. Я выбрал одного паренька, сейчас имя в нашем деле известное, а тогда был он еще студент, у нас на заводе плотничал, и мне понравилось, как он гвозди забивает: ударил — точка. Думаю, из этого парня будет толк.

Вдвоем и начали. С того начали, что поехали с ним в библиотеку «Уралмаша». Библиотека богатая, а по нашим двигателям, по ракетам, как вы понимаете, почти ничего нет. Бедна была эта литература, во всем мире бедна. Месяц мы там сидели, читали, изучали, думали. Потом махнули на фирму, которая делала для нас ЖРД. Фирма знатная, от них пошли «катюши», а с движком мучились невозможно. Мне одно время, когда слушал их споры, казалось, что премудрость эта для моего ума вовсе недоступная. Но многое мы у них все-таки восприняли. Потом отправился я еще к одному товарищу. Сейчас академик, ракетными делами занимался с давних лет, заслуги у него огромные. Он меня встретил по-доброму, что знал — рассказал, что мог — показал, и с той поры начало у нас понемногу получаться. Вот так я пришел в ракетное двигателестроение.

Полагаю, однако, что тут Алексей Михайлович не точно выразился. Будто она, эта новая отрасль техники, готовая где-то уже существовала, была, и он «в нее» пришел. Нет, профессия в те годы еще не устоялась, не выделилась, Исаев сам был в числе тех, кто эту отрасль, эту специальность создавал. Но пришел он к ней специалистом такого класса, опыт его, авторитет, накопленные знания были уже таковы, что в 1944 году ему поручили возглавить одну из наших организаций по двигателестроению. Сперва небольшую, потом стала она побольше, потом начали ее именовать одной из ведущих. И, как говорится, сам того не заметив, стал Алексей Михайлович Исаев к сорока годам выдающимся советским конструктором.

Во вторую половину жизни — главную, хотя по сравнению с первой обидно короткую — сделал Исаев стократ больше, чем за все прежние годы. То было время накопления, это — отдачи. Вернее, там он больше накапливал, чем отдавал, а тут больше отдавал, чем

накапливал: как всякий большой инженер, учился Исаев до конца своих дней. К смелости в постановке проблем прибавились методическое упорство в решении их, твердость самооценок, умение не обходить трудности, а идти им навстречу. До конца он оставался самим собой, но с тою же истовостью, с какой искал свое место, бил теперь в одну точку, шел в глубину. И тут надобно говорить уже об обширности его познаний, о редкой устойчивости взглядов, о том, что стал Исаев не только выдающимся конструктором, но и доктором наук, видным советским ученым, без чего не сделал бы всего, что он сделал, не достиг бы всего, чего он достиг.

Уже первый его двигатель РД-1 решал по-новому многие задачи. Вместо спиральки он ввел «пускач», вольтову дугу высокой энергии: запуск стал абсолютно надежным. Догадался создать вдоль стенок камеры сгорания защитный, неагрессивный слой газа более низкой температуры; это идея 1943 года, но она удержалась во всех последующих конструкциях. Потом был двигатель РД-1М, где Исаев отказался от конической головки и сделал плоскую, применил «шахматное», а затем «сотовое» расположение форсунок — все это были решения принципиальные. «Всегда любил ошеломить»,— сказал мне один из давних его сотрудников. Исаев приносил в КБ мысль еще не устоявшуюся, неожиданную, странную: «Есть идея. Не идея даже, а так... сон в летнюю ночь. Вам на освистание». И начинался спор, и нередко оказывалось, что это новый шаг вперед. Так предложил он «связанную оболочку», соединение внешней рубашки и огневой стенки ЖРД. Казалось, это дико, все знали, что металл от нагревания расширится, от охлаждения сожмется и, значит, неминуем взрыв. «Рискнем,— сказал Исаев,— бога нет!» — еще одна его поговорка. И рискнули, сделали, и вышло, что действительно бога нет, движок не рвался; позже теоретики объяснили, что напряжения не превышают предела прочности. Но к тому времени уже работали исаевские двигатели серии «У» — упрощенные. Вместо обточки — штамповка, стяжные болты не нужны, конструкция стала технологичнее, легче, надежнее.

Пишу сейчас не ради научных и технических проблем — не моя это тема,— просто я хочу воздать должное настоящему человеку. Но одна проблема всегда

занимала меня: как мог он, такой, какой он есть, руководить тысячным коллективом? Вроде бы и грозен не был, и стальной воли не наблюдалось в нем. Мне и люди, работавшие с ним, говорили: не давит, не навязывает решений, не кричит, хотя ненавидит расхлябанность, неправду, бездарность, хотя человек взрывной. Чем он брал? Говорили, даже четкого разделения обязанностей не всегда умел добиться.

— Наверное, что-то он делал неправильно,— сказал мне один старый конструктор.— Считал: отвечать должны все. Ответственность возлагал на нас перед самими собой, а перед начальством всегда брал на себя. Знаете, есть руководители с коэффициентом усиления больше единицы. Ну, нагорит такому сверху, так он у себя вдвое громче шумит. А наш *демпфировал:* все бури (а они, понятно, случались) доходили к нам в смягченном виде. То есть не перекладывал на чужие плечи — свои подставлял. И мы за ним были как за каменной горой.

Стало быть, умел Исаев потребовать и чувство ответственности умел внушить подчиненным, но только самое возвышенное — не перед начальственным разносом, а перед судом собственной совести. Когда во время испытаний, доводки новых изделий происходил какой-то сбой и являлось желание, по-человечески понятное, свалить все на смежников, говорил своим: «Ищите у себя!» Но при этом не дергал людей, не гонял скопом устранять неполадки, умел срочное отделить от несрочного, главное от неглавного. Делался двигатель на восемь тонн, впервые понадобилась такая тяга, и все они рассчитали, проверили, а на стенде — провал. За доли секунд все разлеталось вдребезги, головка летела, сопло, питающие трубы... Много позже это явление, бич ракетной техники, было теоретиками объяснено: высокочастотные пульсации давления. Исаев не мог ждать теорий, у него было задание, сроки; он тогда остроумно вышел из положения: связал в пачку четыре двигателя по две тонны, добился нужной тяги. Но это был, по его выражению, не шедевр. И вскоре вместе с другим конструктором, заслугу которого никогда не забывал отметить, ввел в головку двигателя «крест» из тонкого листа, то есть опять разделили его на четыре части, но это был уже один двигатель. Изящно, просто, надежно решили тяжелейшую проблему. Поставили на ней крест.

Теперь говорят об Исаеве, что был он в своем деле удачлив, что до последнего дня сам выдвигал блистательные идеи, но только ли в этом дело? Допустим, главный конструктор работоспособен, как десять инженеров,— это бывает. Умен, как сто инженеров, и это возможно. А как тысяча? Как три тысячи? Сверхзаслуга этого человека, определившая его большой вклад в отечественную технику, состоит и в другом: Исаев так сумел подобрать людей, так их воспитал, что умно, ярко, с полным напряжением сил работали тысячи инженеров, техников, рабочих. Никогда он не смотрел на людей как на средство для достижения цели, пусть даже самой великой. В людях он видел людей, и его простота, дружелюбие, открытость вызывали волну ответного уважения. Он знал: похвала сильнее, чем разнос. Знал: доверие принесет больше пользы, чем мелочная опека. Знал: контроль, при всей важности его, никогда не даст того эффекта, какой даст самостоятельность людей. Впрочем, что я говорю «знал», будто здесь какой-то хитрый расчет; просто был Исаев активно порядочным человеком. И еще один «секрет производства»: был он, конечно, редкостно талантлив.

О дальнейшем скажу коротко, поскольку у всех оно на памяти. Исаев был членом Государственной комиссии, которая Гагарина утверждала первым космонавтом Земли, он много раз летал на Байконур. Двигатели, созданные под его руководством, установлены были на пилотируемых космических кораблях «Восток», «Восход», «Союз», на автоматических межпланетных станциях, осуществляли мягкую посадку на Луне, корректировали полеты к Венере, Марсу... Что по сравнению с этим мог предложить Колумбам XX века какой-нибудь остров Таити?

В созвездии генеральных и главных, куда входил Исаев, делались большие, вошедшие уже в историю дела, но люди оставались людьми, и вели они себя по-разному. Исаев, возвращаясь с запусков, звал обыкновенно всех в свой кабинет: «Братцы, будут песни». «Братцы» — это те, кто работал с ним не меньше двух десятков лет, таких было много, из этой фирмы мало кто уходил. «Песни» — это истории, которые он привозил с собой, подробные, в лицах, кто как держался, кто что говорил. Жаль, не записаны эти истории, рас-

сказчик он был превосходный, хотя и с недостатком в речи: увлекаясь, чуточку начинал заикаться.

Для них, профессионалов, каждый выход в космос был волной беспокойств, которая прокатывалась по заводам и конструкторским бюро. Следом катилась волна облегчения. Первая ступень сработала — одни вздыхают свободно, вышел корабль на орбиту — другие могут перевести дух. Исаеву долго приходилось ждать. На одном из приемов Сергей Павлович Королев так представил его: «А это Исаев, который тормозит все наше дело». Алексей Михайлович отвечал в ту пору за тормозные двигательные установки. Все они, вплоть до самых последних, работали безотказно, как надо. Но вы можете представить себе, сколько души и сердца стоили ему эти секунды, когда включалась его система, и надо было ждать, пока отработает полностью, пока придет подтверждение,— эти секунды были вечность.

Вот так этот человек жил, так тратил свою жизнь— без расчета, без оглядки, и был, когда нашел себя, понастоящему счастлив — в замыслах, в работе, в семье, в своих детях, в учениках и соратниках, которые ныне продолжают его дело. Он оставил по себе долгий след. Заложил многое, что отзовется через годы... Что ж, люди, покуда они люди, всегда будут затевать долгие дела. Будут, по ленинскому выражению, людьми с размахом, с *загадом*. Может быть, масштаб личности более всего и определяется тем, как далеко и в какой мере человек способен видеть жизнь дальше своего личного предела.

Три года назад пришлось Алексею Михайловичу отмечать юбилей. Приглашения рассылались такие: «А. М. Исаев просит выразить ему сочувствие по случаю шестидесятилетия в кафе «Весна» в 18 часов». А вскоре я узнал (его жена говорила об этом с ужасом), что юбиляр сделал себе подарок: купил мотоцикл «Ява» и каждый день ездит на нем на работу. Сидит прямо, стену ветра прошибает лбом, страшно доволен собой. Лупит по шоссе среди «Волг» и «Москвичей», в которых едут другие конструкторы (многие — моложе, иные — подчинены ему),— и ничего. Характер.

Таким я хочу запомнить его.

1972

С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ КАЧЕСТВО

Один старый бухгалтер мечтал о времени, когда повсюду нормирование будет нормальным. То есть не станет расценок завышенных и заниженных, работ выгодных и невыгодных, норм жестких, мягких. А все строго по науке.

— Тогда,— говорил он,— я посмотрю ведомость на зарплату и сразу скажу, кто в соревновании на первом месте.

Мне идея понравилась. Я отправился на крупную (замечу наперед, хорошую) швейную фабрику объединения «Москва», нашел лучших из лучших на Красной доске и записал их имена в свой блокнот. Потом пошел в бухгалтерию, взял ведомость, в ней нашел лучших из лучших и снова выписал имена.

Это были разные люди.

Не могу утверждать, что совсем не было совпадений. Съемщица С. А. Трухачева, настильщицы М. В. Бабурова, М. И. Корнева оказались у меня и в том и в другом списках. Но других работниц закройного цеха, получавших наибольшую зарплату, я среди передовиков не обнаружил. То же в отделочном цехе: из одиннадцати передовиков лишь пятеро шли впереди и по бухгалтерским данным. Остальные в ведомости не блистали. А которые блистали, тех не было на Красной доске. Почему?

Ясное дело, я учитывал пропуски по болезни. Знал, что касса оперативнее, хотя, говоря по совести, не мог взять в толк, почему общественные организации должны отставать. Я, скажем, удивился, когда лучшую прессовщицу О. В. Корнелюк нашел на заводской Доске почета, а в ведомости не нашел вовсе. Оказалось, ее проводили на пенсию, на заслуженный отдых. Еще полгода назад: «Доску-то с тех пор не обновляли!» А зарплату — хочешь не хочешь — «обновляй» каждый месяц. И еще одну причину указали мне: в соревновании не

только работу надо брать в расчет, но и моральный облик. Что ж, этим можно бы объяснить случай, частность, но не разлад между деньгами и почетом.

Кто тут ошибся? Откуда эта странная двойная бухгалтерия? Присмотревшись к колонкам цифр, я увидел, что, скажем, в ноябре люди просто-напросто отработали разное количество смен: двадцать две, двадцать три, двадцать четыре. Вот от чего более всего зависел заработок. От рабочих суббот, от сверхурочных часов, от знаменитого «давай-давай!», когда горит план. И, конечно, от ассортимента и сырья, от заданий и расценок, от норм жестких и мягких. Ясности, о которой мечтал старый бухгалтер, не было. Даже на хорошем предприятии. Даже при обычной нашей сдельщине. Даже в количественной оценке труда.

А я-то должен писать о качестве.

Проблема коренная и очень не новая. Еще в 1931 году в докладе «Темпы и качество» В. В. Куйбышев заметил, что газеты пишут преимущественно о том, сколько сделано, а не о том, как. «Хвалят тех, кто произвел много, и ругают тех, кто произвел мало. Но хвалили ли того, кто производит хорошего качества продукцию? Такой похвалы нет. Такой специальной Красной доски не заведено...»

Что же сегодня ново? Нов поворот в отношении к проблеме. Ново то, что сама нынешняя пятилетка названа пятилеткой качества. Ново то, что уже заведена своего рода специальная Красная доска, она открыта в Москве, ее можно увидеть, это выставка в павильоне «Стандарты» ВДНХ СССР, которая так и озаглавлена: «Опыт работы московских предприятий по повышению качества продукции».

Первое впечатление: умеем! Когда хотим, когда ставим перед собой такую задачу, можем делать отменные станки, приборы, светильники, торты, платья, туфли. И будете вы ходить по выставке, удивляться, умиляться, потом неизбежно спросите: почему этого не найдешь в магазинах?.. Экскурсоводы жаловались мне, что вопрос такой задают почти все. А ответить непросто.

Знак качества по положению присваивается только серийной продукции. Другими словами, и ткань «Грация», и торт «Полет», и белое платье модели «2—220» для счастливых невест, и мебель фабрики № 3, равно

как электродвигатель завода имени Владимира Ильича или винторезный станок «Красного пролетария»,— это все отнюдь не ручная работа. Не штучные образцы. Почему же мало в продаже изделий высшего класса?

Плохих и средних больше, вот почему. И они заметнее, есть такая психологическая тонкость. Если поставить рядом керосин и духи, то духи запахнут керосином, а керосин духами, увы, не запахнет. Ложка дегтя портит бочку меда, обратной пословицы нет: ложкой меда вы бочку дегтя не облагородите. Я это к тому, что покупатель пошел умный, хорошее он за версту разглядит, а дрянь останется, будет лезть на глаза. Ну, может, и не вполне дрянь, года три назад раскупили бы вмиг, но спрос меняется, потребности растут, что нравилось вчера — сегодня плохо, что у кого-то есть — для нас не утешение. Я запомнил письмо читательницы из Тамбова: «Все вы пишете, сколько производят холодильников на душу населения. Ну вот, я — душа населения, мне не досталось». Стало быть, надобно нам и количество. Стало быть, не в том сегодня главная задача, чтобы воспевать отдельные выдающиеся образцы, а в том, чтобы планомерно поднимать уровень всей товарной массы в стране. Тут настает третий этап знакомства с выставкой: желание понять. С чего начинается качество?

Стенд предприятий электроники отвечает: с хорошего сырья. На один миллиард атомов основного вещества допускается не больше одного атома примесей. Стенд завода «Калибр» отвечает: качество стоит денег, не дается «за так». Пришлось заменить десятки станков, освоить процесс алмазной обработки, и новые калибры из твердых сплавов раз в пять дороже прежних, стальных. Но служат они в сорок раз дольше, и это выгодно, и чтоб понять эту выгоду, надо было считать не свой, а совокупный эффект... Так познаешь сложность проблемы.

Выставка задумана умно, она тем полезна, что заставляет думать, спорить, сопоставлять, делать выводы. Здесь узнаете вы о системе бездефектной сдачи, о системе внутризаводской аттестации, об автоматизированной системе управления, которая командует производством цветных кинескопов; не зря я опять выделяю это слово — важны не частные удачи, а именно система, системный подход.

Разумеется, сегодня, как и вчера, как многие века назад, основа качества — добросовестный труд. С этого начинается все, но этим не кончается. Этого доставало, да и то не всегда, когда кузнец, сапожник, пряха делали все своими руками. А когда завод, выпускающий те же кинескопы, получает детали почти от ста предприятий, а те, в свою очередь, получают материалы, сырье, инструменты от сотен других, тут одними призывами работать по совести не обойдешься. Так же, как поднимать производительность труда (первая заповедь пятилетки) — это уже не только и даже менее всего «вкалывать», так и качество повышать (вторая заповедь) — это не только «стараться». Это сегодня и новый уровень планирования, и новая роль стандартов, и совершенствование системы управления, и научно-технический прогресс. Комплекс.

Вот о чем думаешь у Красной доски качества московской индустрии. Эта выставка — не парадное подведение итогов, а начало большой работы. Не музей, а школа. Школа, где можно и должно учиться.

Будем учиться и мы. Начнем со стандартов, многие еще боятся этого слова: шаблон, стрижка под одну гребенку, одна спецовка на всех. Опасался и я, а после в Министерстве машиностроения для легкой и пищевой промышленности и бытовых приборов СССР узнал, как решалась «проблема утюга». Рассказал мне об этом Дмитрий Евгеньевич Глаголев, заместитель министра. Вот уж где действительно не было шаблона! А были электроутюги сорока пяти типов, и все разные: спираль у каждого своя, ручка — своя, даже болты — свои. Одинаково было лишь то, что все утюги работали плохо. И когда несли их в ремонт, с запчастями получался полный кавардак. Короче, пришлось заняться унификацией, и разработана была «базовая» модель. Вместо сорока пяти — одна... Значит, все-таки унылое однообразие? Нет, представьте, это внутри все должно стыковаться, а внешний вид может быть самый разный, цвет — разный, форма — обтекаемая, угловатая, модификаций стало больше. А старые утюги, когда собрали их в одном зале, выстроились, как новобранцы: все на одно лицо.

Стандарт — это кирпич, из которого можно сложить любое здание. Это когда любая лампочка ввинчивается в любой патрон, когда любая пленка заряжается в лю-

бой киноаппарат. А фильмы пусть будут разные. Стандарт — эталон, страж качества. Вот почему поставлена задача в 1972 году пересмотреть все технические условия, а затем обновить все ГОСТы, принятые до 1966 года. Детали, выпущенные разными заводами, должны сочетаться не только по размерам, но и по долговечности, прочности.

Телевизоры у нас в общем приличные, иные вовсе хороши. Потому что их много, я уже писал однажды: количество переходит в качество. А когда дефицит, разговоры об улучшении товаров — звук пустой: «И так купят!» Продать телевизор уже не просто, в торговле новинка: купишь новый, и старый возьмут у тебя в счет уплаты. Я видел, как с превеликой осторожностью несли владельцы свои «кавеэны» и «рекорды», в скатерку завязывали, будто пасхальные куличи, и тут же — трах! бах! — грузчики швыряли их в машину. Все правильно, старье пойдет под пресс, а примириться трудно. Я смотрел и думал: многие тумблеры, сопротивления, лампы в этих ящиках еще способны работать. Долговечность, за которую деньги плачены, в них была заложена лишняя. И показалось мне, что в идеале все части аппарата должны бы, как писали о возлюбленных в старинных романах, жить долго и умереть в один день.

Мы начинаем планировать качество — вот еще одно принципиальное отличие этой пятилетки. «Хорошо», «плохо», «лучше», «хуже» — понятия расплывчатые. В новом пятилетнем плане указаны конкретные задачи по улучшению важнейших видов продукции. И в отчетах, в сводках ЦСУ СССР должны теперь отражаться не только тонны и кубометры, но и сортность изделий, скажем, «ходимость» шин или увеличение ресурса двигателей.

К концу 1972 года все отрасли должны закончить государственную аттестацию. Навести порядок, разобраться в океане товаров, разбить их строго на три категории. Высшая — та, что заслужит Знак качества. Первая — соответствует стандарту. Вторая — не соответствует, и надо улучшить ее или снять с производства. И еще одно важное новшество: санкции. Госстандарт СССР, которому поручен контроль, имеет право наказывать тех, кто выпускает нестандартную продукцию. Может ее «арестовать», запретить отгрузку — это высшая мера. Может отгрузку разрешить, но прибыль изъять в госбюджет. Может, наконец, стоимость

полубрака не включать в отчет о выполнении заводского плана.

Такова общая стратегия борьбы за качество в стране, ее обрисовал в беседе со мной председатель Государственного комитета стандартов Совета Министров СССР Василий Васильевич Бойцов. И добавил, что сдвиги происходят коренные, что многие вопросы приходится решать по-новому и работа эта чрезвычайно сложна. Речь идет, по существу, о ломке психологии, укоренявшейся на протяжении десятилетий. О перевоспитании многих хозяйственников, весьма опытных, дельных, но приученных к тому, что отступления от ГОСТа им простят, а срыв плана никогда не простят. Привыкших качество противопоставлять количеству: много, мол, хорошо не сделаешь. А мы должны сегодня руководствоваться формулой, которая прозвучала в Отчетном докладе ЦК КПСС XXIV съезду:

«В нынешних условиях, если иметь в виду эффект для всего народного хозяйства, лучше — это почти всегда означает и больше».

Программа намечена очень серьезная, работы непочатый край, и хотя развернулась она по всей стране, судить о сделанном рано. Отчеты о выполнении планов по качеству еще не публиковались, аттестация большого размаха тоже не приобрела: из многих тысяч образцов новой техники, освоенных за годы минувшей пятилетки, аттестовано было всего полтора процента. Изделий высшей категории тоже, между нами говоря, выпускается маловато, до сих пор не имеет Знака качества ни один холодильник, ни один пылесос... Так что бить в литавры мы с вами повременим.

Полгода назад мне пришлось писать о службе качества в ГДР, в чем-то я, пожалуй, повторяюсь теперь, но что поделать, они заимствуют наш опыт, мы учимся у них. В ГДР тоже ведется аттестация, тоже есть Знак качества («Q»), знак «1» (стандарт) и знак «2» (отклонение от стандарта). Кроме того, категории присваиваются не на веки вечные, а на определенный срок — и у них, и у нас. Схожего много, но есть и различия.

Тут, конечно, надо учесть, что ГДР небольшая страна, и нет ничего удивительного в том, что аттестацию немцы проводят быстрее. Но вот что я хотел бы напомнить: за выпуск изделий со знаком «Q» заводы у них получают надбавку два процента, знак «1» — нор-

ма, знак «2» — вычет пяти процентов. Это делается без споров, само собой, автоматически.

У нас такой четкости пока еще нет. Вот случай: контролеры установили, что Уральский новотрубный завод выпускает бурильные трубы с серьезными отступлениями от ГОСТов. Из-за этого на скважинах случаются аварии, а каждая авария — миллионные убытки. Сперва шли споры, потом уговоры, года два назад реализацию этих труб заводу запретили, но он их отгружать продолжал. Довод (весьма популярный) был прост: «Берут!» Еще бы не брали: других нет, а нефтяникам надо выполнять план. Летом прошлого года Госстандарт СССР применил санкции: снял из выполнения плана свыше миллиона рублей, из прибыли завода — двести пятьдесят тысяч.

Тогда из Свердловска полетела телеграмма в Москву о том, что «санкции затрагивают материальные интересы трудящихся», что «отступления от стандарта санкционировались Минчерметом», и далее: «Просим незамедлительно принять согласованное решение, учитывающее интересы народного хозяйства, воздержаться от незаслуженных коллективом экономических санкций». Точка.

Наказание было отменено.

Должен признать, что у заступников были свои резоны: качество не дается бесплатно, необходимо реконструировать цех, нужны новые станки, а их не дают, а те, кто не дает, уйдут от наказания, а рабочих, которые честно трудились, наказывать не за что,— тут выстроилась целая цепь объективных причин. В итоге контролеры — правы, заступники — правы, и только государство ходит в виноватых: будет снова получать негодные трубы... Понимаете, при каждом таком послаблении мы вроде бы получаем некий частный выигрыш (не обижаем людей, не портим сводки о выполнении обязательств и т. п.), а в целом, разбалтывая государственную дисциплину, грабим себя.

Кого же наказывают? Ну, к примеру, ту самую швейную фабрику, с которой я начал свой рассказ: тут заступников не нашлось. Фабрика, повторяю, хороша, и люди работают хорошие, и мужские сорочки выпускают хорошие, но одна партия была «арестована» в ГУМе из-за (цитирую акт) «...масляных пятен, искривленного низа изделий, полосатости ткани, утолщения нити». Если разобраться, то и тут можно бы выстроить

цепь объективных причин: поставщики дают фабрике плохое сырье, Ярцевский комбинат должен по плану присылать восемьдесят два процента ткани первого сорта, а присылает пятьдесят процентов и т. д. и т. п. Но работники Госстандарта были принципиальны, санкции применили: изъяли из прибыли две тысячи триста рублей. По сравнению с общим доходом объединения — мелочь, так сказать, крохотное пятнышко на репутации, но и с одним пятном белую сорочку носить не захочешь.

Выходит, что против швейной фабрики санкции пошли в ход, а против металлургического завода — не пошли. Работники Госстандарта говорили мне, что мощное оружие, данное им в руки, они еще испытывают, ведут, так сказать, пристрелку. Из прибыли предприятий изъято пока около восьми миллионов рублей, в план не засчитано тридцать восемь миллионов, по сравнению с миллиардными нашими объемами производства это, конечно, немного. Но тенденция уже наметилась: сеть ловит мелкую рыбешку — крупная проскакивает. То есть как раз там нерешительны мы, где в наибольшей степени решаются судьбы технического прогресса, а стало быть, и качества продукции в масштабах страны.

Вот чего не хватает мне — формализма. Добротного, скрупулезного, основанного на строгом соблюдении законов и инструкций, формализма. Трудно представить себе инспектора, скажем, «котлонадзора», который под давлением снизу, сбоку, сверху разрешил бы пустить недостроенный агрегат. Трудно, впрочем, и ходатаев вообразить, которые скажут: «Дорогой товарищ, войди в положение, не лишай коллектив прогрессивки». Котел-то лопнет! Такими же «формалистами» должны стать государственные контролеры качества, и надо им помочь, их поддержать, если действительно мы хотим эту проблему решить.

И обратная сторона: поощрение хорошей работы. Швейная фабрика объединения «Москва» выпускает четыре изделия с государственным Знаком качества. Они действительно превосходны, особенно сорочки с кружевами, «жениховские», как их называют работницы. Я спросил у директора, какое поощрение получают люди за их выпуск. Никакого. А фабрика? Тоже никакого. Ничего, кроме хлопот, кроме дополнительных затрат времени и труда: эти сорочки, как здесь говорят, приходится *вылизывать*. Так какой же, спрашивается,

экономический смысл предприятию выпускать продукцию высшего класса?

Между тем есть уже, утвержден, узаконен порядок, по которому министерства могут давать дополнительные отчисления в фонд поощрения предприятий за выпуск продукции со Знаком качества. Имеют такое право, да вот не используют. Почему? Каким образом Министерство легкой промышленности РСФСР, которому подчинена швейная фабрика, намерено улучшать свою продукцию? Дела-то, прямо скажем, обстоят пока не блестяще: объем выпуска изделий высшего класса в этой отрасли не достиг еще и одного процента.

Печатью необязательности отмечены случаи, которые разбирали мы. Можно применять санкции, а можно, оказывается, и не применять. Можно бракоделов отдать под суд (есть такой закон), а можно и не отдавать. Так создаются условия для произвольных решений. Но нельзя же всем позволять то, за что судят одного. И нельзя одного судить за то, что дозволено всем.

Нужен порядок. Еще раз: партия и правительство разработали конкретные меры, которые, каждая в отдельности, чрезвычайно важны, а все вместе должны сложиться в систему. Дело теперь за тем, чтобы эти решения последовательно, неукоснительно четко проводились в жизнь. Очень нужен порядок.

В одном из своих выступлений М. И. Калинин рассказал о дискуссии, которая возникла еще в подполье у рабочих-большевиков: должны ли они заботиться о качестве? Ведь тем самым они укрепят позиции хозяина, капиталиста. Пришли в конце концов к тому, что работать все равно нужно хорошо, рабочий не может выпустить из рук плохую вещь: это унижает его человеческое достоинство, это ему претит.

«А у нас,— продолжал М. И. Калинин,— в социалистическом обществе, когда мы работаем не на капиталистов, а на самих себя,— всем ли претит, все ли совестятся делать плохие вещи?»

Объективные причины всегда можно сыскать, но, по трезвым оценкам сотрудников Госстандарта СССР, семьдесят пять процентов недоброкачественных изделий выходят из-за самых тривиальных нарушений трудовой и технологической дисциплины, из-за обыкновенной разболтанности. Нередко предприятие, выпускаю-

щее очень плохую продукцию, ее же «в экспортном исполнении» делает в тех же цехах, на тех же станках как надо. Стало быть, я не буду оригинален, не машина главное, а человек. И надо видеть сдвиги, видеть тех, кто уже сегодня работает хорошо. Надо ставить в зависимость от качества труда не только премии, но и очередность отпусков, и распределение жилья, и благодарности в приказе, и простое человеческое спасибо.

Людям оно нужно, это простое спасибо. Есть у меня добрый знакомый, бригадир маляров Никита Родионович. Надо видеть его, когда он готовится к большой побелке. Досыхают купоросные разводы на потолке, а Никита Родионович сидит на корточках посреди зала, попыхивает папироской, смотрит, прикидывает, размышляет. «Не-е...— скажет.— Сегодня не дастся». И тут уж все. Найдет бригаде другую работу, но «тяп-ляп», чтоб вылезли через неделю пятна, не допустит. А если очень уж будут жать на него, сощурит голубые глазки: «Тебе как, план или *сделать?*» Так вот я знаю, что он предпочитает именно с д е л а т ь. За те же, как говорится, деньги получить еще и удовольствие от людской благодарности, от уважения к делу своих рук. Я знаю, что много у нас, очень много мастеров, которые хотят с д е л а т ь. Я думаю даже, что их куда больше, чем халтурщиков, которые норовят испортить, сломать.

Стало быть, цель всех «секретов», существо, сердцевина мер, которые проводятся в жизнь, в том и состоят, чтобы создать человеку условия для хорошей работы. Вернусь к тому, с чего начал рассказ,— к Доске почета и ведомости на зарплату. Возможно, именно здесь сегодня главное звено, за которое следует вытягивать всю цепь. Ясно, что почет не может быть оторван от зарплаты, и так же ясно, что и в ведомости, и на Красной доске должны зеркально отражаться количество и качество труда — это неразрывно. Попросту говоря, человеку должно быть во всех смыслах выгодно работать хорошо и во всех смыслах невыгодно работать плохо.

Тогда повсюду будет качество.

1972

ВНАЧАЛЕ БЫЛО ДЕЛО

Обозначу тему: мне нужно соединить слова «наука» и «дело». Сочетание малопопулярное. Сказать об ученом, что он деловит, это сегодня не похвала. Куда лучше: отрешенный, увлеченный, преданный одной, но пламенной страсти. А если уж непременно «дело», то «святое»: наука — дело святое.

Деловитый Ньютон. Он очень рано пришел к идее всемирного тяготения, но публиковать не спешил: радиус Земли измерен был неточно, и выходило, что Луна ходит по небу не так, как нужно Ньютону. Через два десятка лет радиус измерили лучше, все сошлось, и он объявил свой закон.

Говорит это о честности ученого. Но не только о честности. Скажем прямо, Ньютон не был на протяжении этих двадцати лет директором академического института, его заданий не ждали сотни сотрудников, и у него не было приборов. Кроме яблока. Ну ладно, были приборы, но все-таки не импортные. Да и время тогда двигалось неспешно. Между зарождением науки об электричестве и первыми ее приложениями прошло больше ста лет, для телефона срок от идеи до аппарата сократился до пятидесяти шести лет, для радио — до тридцати пяти, для телевидения — до четырнадцати, для лазера — до пяти лет. Время сжато, и государство, которое субсидирует науку, может рассчитывать на плоды ее открытий.

«Когда у меня нет ничево, и тужить мне не о чем»,— сказано в старинной «Повести о Горе-Злосчастии». Сегодня ученым есть о чем тужить. Мощь страны определяется уже не только объемами добычи угля и нефти, не только выплавкой стали и производством электроэнергии, не только запасами природных богатств и трудовыми ресурсами, но прежде всего умением эффективно вовлекать их в общественное производство. Научно-техническим потенциалом государства. И вот, когда ученых стало больше, чем токарей, когда количество занятых растет в науке втрое быстрей, чем в ин-

дустрии, когда затраты на науку увеличены в девятой пятилетке на 60 процентов (при росте национального дохода на 39 процентов), общество кровно заинтересовано в том, чтобы расходовались эти миллиарды с толком.

Разумеется, деловитость ученого — это совсем не то, что деловитость бухгалтера. (Не тем славен Ньютон, что он в восемь раз увеличил производительность Монетного двора Англии,— кажется, это единственный его «выход в практику».) Писать о внедрении я сегодня вовсе не буду, поскольку обращусь к исследованиям фундаментальным. Но в том-то и суть, что в век коллективного научного труда вопросы организации внутри самой науки играют иную, новую роль. И если люди науки «выше этого» — планирования, финансов, кадровых дел и проч.,— то науке от этого худо.

Последнее замечание. Ученые шутят, что всякая отрасль естествознания проходит четыре стадии: сперва ею пренебрегают, потом ее превозносят, потом используют в хвост и в гриву и, наконец, клянут. Вполне очевидно, что тип ученого-организатора выделяется в пору бурного роста науки. Мне осталось добавить, что корпус «А» МГУ, или, иначе, Молекулярный корпус, или, точнее, Межфакультетская лаборатория биоорганической химии, куда сегодня отправимся мы, стоит как раз на этой, на второй ступени: ученые здесь на подъеме, от них ждут многого, и очень многое им дано для того, чтобы они могли быть отрешенными и увлеченными... Но — вначале было дело.

Мало кто знает, как-то это прошло незамеченным, что уже после переезда на Ленинские горы (1953 год) Московский университет увеличил площадь своих строений вдвое.

— Вдвое выросли,— сказал мне ректор, академик И. Г. Петровский,— а выделить комнату для нового, перспективного направления — проблема. Но такие направления будут появляться, пока жив университет. А университет будет жить всегда.

Вот основа стратегии, весьма древней: чтобы готовить исследователей, нужно вести исследования. На самом передовом уровне современной науки: что ниже этого уровня — то, повторю, не наука вовсе. Университет не может отставать. Строго говоря, он должен бы идти с опережением.

Корпус «А» потому был построен, что возникла новая, важная, сулящая великие открытия ветвь науки — молекулярная биология. И университет (это в стратегии ново) бросил сюда львиную долю своих денег и оборудования. Отказался от принципа «всем сестрам по серьгам», что было удобно, по видимости, справедливо и, главное, возможно, покуда «серьги» эти не стали в науке чрезмерно дороги. Применил вместо размазывания средств впрыскивание. Теперь ректор мечтает о корпусе «Б», который даст научную основу химической технологии. Потом явится нужда в корпусе «В» — алфавит велик.

— Так мы и будем строиться,— сказал И. Г. Петровский,— понемножку, еще тысячу лет...

Здесь категории вековые, иначе наука не живет. Когда в далеком от науки городе меняют табличку «пединститут» на «университет» (чего добивается сейчас едва ли не каждый областной центр), то это свидетельствует скорее о намерении города иметь свой университет, нежели о том, что он уже работает, создан. Не будем обманывать себя: тут не конец пути, а только начало.

Кроме стратегии, есть тактика, есть тьма больших и малых забот, без чего не растут научные корпуса. Межфакультетскую лабораторию корпуса «А» было предложено организовать академику А. Н. Белозерскому и члену-корреспонденту АН СССР М. А. Прокофьеву: заведующим стал первый из них. Еще шла стройка, когда в один прекрасный день 1962 года он собрал у себя молодых ученых, кандидатов наук — биолога А. С. Антонова, химика А. А. Богданова, биоэнергетика В. П. Скулачева, вирусологов И. Г. Атабекова, В. И. Агола,— они должны были стать руководителями отделов.

И он сказал им:

— Я согласился это дело возглавить, но практически вы все будете делать сами.

Впоследствии я познакомился с ними. Убедился: очень разные люди. Строгие по характеру и мягкие, собранные и несобранные, волевые и не особо волевые. Убедился: ни один из них не рвался к административным постам (которые рвались — те не ужились здесь). То есть каждый предпочел бы заниматься только наукой, как и автор предпочел бы писать только об этих их занятиях. Но в корпусе «А» пришлось им, помимо

научной школы, пройти школу деловую. И создавали они ее все вместе,— это более всего интересно.

Дело поставлено так. Раз в неделю собирается научно-технический совет. В него входят руководители отделов, групп и вообще всякий думающий, дельный человек: секретов нет, двери открыты для всех. Не приходит только Белозерский, глава всего учреждения, «шеф» — это первое из неписаных правил. Я спросил: почему? Мне ответили: слишком авторитетен его голос, он имел бы слишком большой вес.

Итак, они рассаживаются, человек двадцать, все друг с другом на «ты», возраст средний, если увидишь бороду, то это скорее признак молодости. Во главе стола — заместитель заведующего по науке. Вначале это был И. В. Березин, химик, член-корреспондент АН СССР. Корпусу с ним, все считают, повезло: ученый серьезный, человек порядочный, организатор сильный. Теперь он избран деканом химфака МГУ, и его место занял А. А. Богданов. Перед ним лежит зеленый пластмассовый молоток, игрушечный. Кто-то подарил в шутку, и вот прижилось: когда он ударил по столу, то, стало быть, вопрос решен.

Что тут решают? Какое заказать оборудование, как разделить между отделами помещения, часы работы сложных установок, стекло, приборы, реактивы, как лучше использовать деньги, штаты... В общем, все, от чего зависит научная работа, а она для них — главное. И всякий спор здесь должен быть разрешен, при всех, гласно — это второе неписаное правило.

Третье: жаловаться в случае конфликтов шефу — безнравственно. Кто-то из них, в самом еще начале, обижен был распределением лимитов на реактивы и, вместо того чтобы спорить на совете, пошел к Белозерскому: тот, по доброте, подписал счет. Сумма была невелика, но мелочей здесь не признают: «Никогда не знаешь, где остановишься». Совет выразил свое недовольство, и шеф принес извинения: «Больше это не повторится». За семь лет не повторилось ни разу.

Споры бывают жестокие, но до подсчета голосов дело не доходит. Один был случай, тоже вначале, когда совсем были молоды: не придя к согласию, бросали монетку — им влетело за это. С тех пор находят общий язык: «Умные люди всегда могут договориться». Здесь представлена вся общественность — научная,

партийная, профсоюзная, здесь формируется общее мнение, и если в закрытом кабинете кому-то и можно втереть очки, то на миру — не вотрешь. Притом, говорят они, голосование не лучший способ решать споры в науке. (Я вспомнил А. И. Герцена: «Кто уважает истину — пойдет ли тот спрашивать мнение встречного, поперечного? Что, если б Колумб или Коперник пустили Америку и движение земли на голоса?..»)

Возможно это все только при полном взаимодоверии, и подбор кадров (они говорят: «селекция») ведется у них строго. Опыт у Белозерского велик, глаз — верный, просчеты — редки, но без утверждения совета он новых сотрудников не берет. Как-то предложил вирусологам одного молодого товарища: звонили, рекомендовали, надо бы взять. Те познакомились, не взяли. А другой отдел проявил послушание. Шеф запомнил. Через полгода, ругая за что-то этот другой отдел, сказал: «Ну, конечно, берете кого попало».

Я спрашивал: что же в таком случае остается в его руках? Мне отвечали: все. Как так? Обыкновенно: любой вопрос он может решить, как считает нужным. Были такие случаи? Нет. Но у него есть право вето: любое решение совета он может отменить. Были такие случаи? Да, сказали мне, один случай за семь лет был. Он сказал Богданову: «Как хотите, Алеша, но с этим я согласиться не могу».

(Для сравнения: мне знаком другой ученый-директор, который все держит в своих руках. К нему ходят за визами, за ставками, за всякой малостью, на науку времени не остается, но он любит, чтоб ходили: это и есть реальная власть. Понятно, и у него собираются советы, проводятся «пятиминутки» — каждая на три часа, он охотно предоставляет подчиненным все права, но с одним-единственным условием: чтобы они не пользовались ни одним. Всякая резолюция ему известна до дискуссии, чужих резонов не слышит, любимая форма общения — монолог... Мне этот директор напомнил одного армейского старшину, который обожал самодеятельность. Всю роту собирал, а самодеятельность заключалась в том, что рота хлопала, а он плясал.)

Видимо, думал я, шеф корпуса «А», собравши людей, которым полностью может доверять, сам, как руководитель, поставил себя не «над» и не «вне» — он воплотился в них. Я спросил у Богданова, когда окон-

чился совет, не слишком ли много времени берет такое дотошное, открытое обсуждение.

— Напротив,— сказал он,— сокращает время. Вы видели: сегодня мы за час с четвертью все решили. И разошлись работать. А то бы пришлось готовить проект решения, вызывать по одному, утрясать, да еще и после мирить. Так легче, проще.

Я сказал, что им это проще, поскольку не обижены и все у них есть: одна из лучших лабораторий в Союзе.

— Верно,— сказал он,— если мы и святые, то богатые святые. Но не всегда было так. Года два не обсуждаем квоты на ультрацентрифуги, а раньше главные бои шли вокруг них. Вдобавок богатство наше относительно: всегда чего-то не хватает. Сейчас, например, помещений. И потом, кто сказал, что фон демократии — бедность?

Можно ли писать об исследователях, не говоря о самих исследованиях? Попробую. Сегодня не наука занимает меня, а то, что предшествует науке и без чего науки нет.

Корпус «А» скромен по виду. Шестиэтажное здание из силикатного кирпича, просторное и простое, без шпилей, без колонн, главная его красота — широкие, чистые окна. Но оборудование собрано лучшее, какое есть сейчас в стране и в мире. И с первого дня (вот оно, дело) основные приборы не розданы по кафедрам и лабораториям, а о б о б щ е с т в л е н ы, собраны в кулак, в так называемых «отделах общего пользования». В одном — все спектрофотометры, в другом — ультрацентрифуги, в третьем — электронные микроскопы, в четвертом — анализаторы аминокислот и т. д.

Что из этого следует? Следует то, что приборы загружены, что уникальные установки работают в две и в три смены,— не говорите, что так оно и должно быть, не думайте, что повсюду так. В среднем по стране коэффициент использования научного оборудования — 0,2, для пятой части приборов — 0,03 — 0,05.

(Опять же для сравнения: в некоем институте устанавливали новый анализатор. Сверхмодный. Автоматический. Ученый, получавший его в полное свое владение, спросил у представителя фирмы, как его остановить. Тот ответил, что фирма гарантирует непрерывную работу. Но как же все-таки быть, если надо вы-

ключить? Тот опять не понял: зачем выключать прибор, за который плачены такие бешеные десятки тысяч? Ученый объяснил: ну, например, нечего будет анализировать. «Что ж,— сказал представитель фирмы,— храните в нем пиво».)

В нашем случае такое исключено. Приборы используются не только по времени больше, но и умнее, грамотнее, лучше. Во главе этих отделов, во всяком случае большинства, стоят сильные исследователи, и для остальных они не просто исполнители, но советчики: иной опыт отвергнут, иной уточнят, всегда помогут в освоении новых методов. Здесь, когда надо, создают свои приборы, весьма сложные, опережающие время,— это не фраза. По словам А. С. Назарова, главного инженера корпуса, промышленность соглашалась принять их к производству, но — в будущей пятилетке. Сейчас, например, на выходе флуорометр, который будет измерять (выписываю из блокнота) «среднее время жизни возбужденных молекул». Точность — до стомиллиардных долей секунды.

Наконец, благодаря такой системе, в корпусе «А» сложилась сильная техническая служба. Рабочие здесь чувствуют себя не подсобниками, а полноправными участниками исследований: не зря эта служба пятый год держит переходящее Красное знамя МГУ. Отсюда следует, что парк оборудования в опытных руках, ремонтируется вовремя, обслуживается с умом.

Еще один чрезвычайно важный отдел — научной информации. В корпусе «А» по вторникам и четвергам выкладываются на стол сотни зарубежных журналов, их берут на день из многих библиотек. Они попадают сюда через месяц-полтора после выхода в свет. Приходи, читай, нужную тебе статью заложи перфокартой — все. Девушки из отдела снимут ксерокопию, сделают микрофильм, закодируют,— все, что нужно, по любой теме, ты найдешь потом за несколько минут. Пока это делалось достаточно кустарно, но карточек накопилось уже восемьдесят тысяч, и теперь математики корпуса думают о «поисковом указателе», чтобы заложить все в машинную память.

Снобы скажут: подумаешь, новость! Повсюду должно быть так. Увы, не так. Специалисты знают, сколько времени берут у них хождения по библиотекам, выписки, картотеки и прочее. Знают, что, несмотря на реферативные издания, информация приходит с опоз-

данием на полгода, а то и больше. Какой уж тут «передний край»?

Снобы скажут: подумаешь, экономия! Да пусть этот анализатор год бездействует, а после ученый сделает такое открытие, что забыты будут все потери,— разве не так? Одно отвечу: не то беда, что стоит прибор, а то, что стареет, покуда в других странах снимают с него научный урожай. Будут ли открытия при дурной организации дела? Будет ли успех, если опыты срываются из-за нехватки реактивов, из-за отсутствия литературы, из-за нервотрепки, из-за какой-нибудь ерунды.

Вот почему я счел полезным присмотреться к опыту корпуса «А», одного из звеньев большой науки страны. Мы не говорили о крупных коллективах, возглавляемых академиками В. А. Энгельгардтом, С. Е. Севериным, А. С. Спириным, Ю. А. Овчинниковым, о развитии молекулярной биологии в Москве, Новосибирске, Пущине, других городах. Мы взяли сегодня один-единственный университетский корпус, и вот что важно: ученые здесь не пожалели затратить свое время на «дело», а в итоге выиграли его для науки. Обидно, что говорить, когда исследователю, истинному исследователю, приходится отрываться от исследований, но другого выхода пока не придумано: толковый администратор, или, по-зарубежному, менеджер, если и может помочь ученым в организационных делах, то не может полностью их заменить. Вовремя поняли люди корпуса «А», что хуже будет, если они посадят его себе на шею и он избавит их от хлопот, но будет сам все за них решать. Поняли, что можно разделить эту ношу между всеми и тем облегчить ее.

Знаю: ни в системе информации, ни в коллегиальном решении вопросов, ни в объединении приборов ничего нового нет. Ново, и уж поистине ново то, что это делается. Понимаете? Делается.

Обычно бывает так: растущая отрасль науки выделяет из своей среды человека, наделенного организаторским талантом. Такой ученый-организатор создает лабораторию, институт, целое направление. Путь проверенный, многие наши успехи в атомной энергетике, в освоении космоса, в других областях связаны с определенными именами — называть их не буду, они у всех на памяти. Но не всегда это бывает так.

История корпуса «А» тем характерна, что тут выделился, вырос, обрел зрелость коллективный организатор. Возможен, оказалось, и такой вариант. Сегодня многим кажется, что получилось это как бы само собой: А. Н. Белозерский — крупный советский ученый, он занят был и поручил (доверил) все молодежи, и дело пошло, и увидел он, что это хорошо. Говорят еще о трудности *вавилонской:* биологам, химикам, математикам, физикам, электронщикам, пришедшим под знамена новой науки, еще предстояло найти общий язык... А тут была, как я понимаю, осознанная линия руководства. Именно руководства! Один из молодых ученых подсказал: *кутузовский метод*. Все помнить, знать перспективу, определять стратегию исследований, тактику, но при этом найти в себе силы — пока можно, пока не обязательно, пока все идет, как надо,— не вмешиваться. Видимо, такой метод управления в науке требует не меньше решимости, воли. Если подумать, то и больше.

1972

НЕЗАМЕНИМЫЕ

Незаменимые есть. Несколько лет назад в горах при лыжном переходе погиб талантливый молодой математик Игорь Гирсанов. Отдел, которым он руководил в корпусе «А» МГУ, перестал после этого существовать. Такая история.

Горькая и вместе возвышающая: она говорит об истинной цене человека. О том, что науке не толпа нужна, а люди, не штатные единицы — личности.

Когда в 1909 году Н. Е. Жуковский начал читать в МВТУ свой знаменитый курс теоретических основ воздухоплавания, сбежались едва ли не все студенты, стояли в проходах, слушали за дверью. После трех лекций осталось их семьдесят, потом — пятнадцать, но среди них были С. А. Чаплыгин, В. П. Ветчинкин, Б. Н. Юрьев, А. М. Черемухин, А. Н. Туполев. Остались те, кто в будущем составит славу отечественной авиации. Остались незаменимые.

Разумеется, в масштабах всепланетных то, чего не сделают одни, сделают другие, не сегодня, так завтра, не в той стране, так в этой. Известно: открытия не раз совершались в одно и то же время в разных местах. В конце концов человечеству безразлично, кто именно откроет истину. Но стране, наверное, не безразлично. Всегда на место ушедших становятся поколения молодых. Но в том-то и суть, что всякий раз общество ищет замену по меньшей мере равноценную. Иначе откуда быть прогрессу? На место одних незаменимых приходят другие, тоже незаменимые. И не только в науке. Может быть, каждый из нас в свою пору, на своем месте в чем-то незаменим.

Во всяком случае, мне нравится так думать. С этим умонастроением я возвращаюсь к рассказу о корпусе «А» Московского университета.

Ученый, настоящий ученый обязан думать о том, кто придет ему на смену, кто будет после него. Это общеизвестно, об этом писано-переписано, вы не услы-

шите голоса против. Но все ли умеют отодвинуться, чтобы дать дорогу молодым?

Лет двенадцать назад (я наблюдал это в Казани) средний возраст профессора-биолога был 62 года, доцента — 56 лет, ассистента — «сильно за сорок». Молодежь, прямо скажем, была немолода. Об этом я писал в «Известиях», и после, участвуя в обсуждении «Писем из Казанского университета», говоря об отставании биологической науки, о нехватке дельных специалистов, академик И. Е. Тамм прямо поставил вопрос:

> «Что же делать? Выход, на мой взгляд, один: смело и широко привлекать к преподаванию биологии «зеленую» научную молодежь. Будут неизбежно просчеты, возможны и ошибки, но нет сомнения, что они будут быстро преодолены. Эти надежды отнюдь не порождение оптимизма. Они подкреплены опытом недалекого прошлого. Когда в конце войны у нас возникла необходимость в кратчайший срок развернуть научные и технические работы по атомному ядру, ученых-ядерщиков было немного. И что же? У нас к решению этой проблемы привлекли множество талантливых молодых исследователей, и из этих людей на конкретной ответственной работе очень быстро выросли первоклассные ученые, сразу занявшие руководящее положение на важных участках...»

В молекулярной биологии так все и получилось — и в академических институтах, и в университетах. Уже в 1962 году собрались руководители основных отделов корпуса «А», по тогдашним меркам совсем еще зеленые, и заложили новые, молодые традиции: кандидатские здесь защищают к 25—27 годам, докторские — к 35—40, биологи помолодели на два десятка лет,— даже не зная ничего сверх этого, можно понять, как изменилось положение в нашей биологической науке.

Что нужно, чтобы росли ученые? Нужно место приложения сил, нужны современные приборы, литература, система информации — обо всем этом я писал в прошлом очерке. Еще нужны и, может быть, более всего нужны человеческие отношения, определенный нравственный уровень в коллективе. Никаких таинств, никакой мистики в нашей теме нет: хочешь воспитать незаменимых — дай людям, достаточно еще молодым,

возможность проявить себя. Очень просто: дай им возможность работать.

Во главе молекулярного корпуса стоит биохимик А. Н. Белозерский. Он окончил Ташкентский университет, в МГУ — с 1930 года, здесь стал доктором наук, одним из первых начал изучать нуклеиновые кислоты, потом получил Ломоносовскую премию, потом избран был членом-корреспондентом АН СССР, потом академиком. Но был и остался, по его признанию, человеком *университетским:* «Привык с молодежью».

— Учитель мой, профессор Кизель, держал меня в ужасающей строгости. В старом здании на Моховой была у него лаборатория, одна комната с вытяжным шкафом. Я работаю — Александр Романович сидит рядом, смотрит. Думаю: что он все время придирается? И только через много лет понял: это он решал, стоит ли делать ставку на меня.

Так вот, один из аспирантов Белозерского, к которому он сам присматривался еще с курсовых, с диплома, сделал серьезную работу. Такую, что прославила и его самого, и учителя, получила мировую известность. В дальнейшем этот аспирант, А. С. Спирин, стал академиком, одним из самых молодых. Но не это было сенсацией в ученом мире. Сенсацией было то, что еще до всех официальных успехов «шеф» передал ему свою лабораторию в Институте биохимии АН СССР.

— Человеку нужно было определиться. После защиты он сразу взял свою линию — макроструктуры РНК, нужно было дать ему дорогу. Не все это поняли. Одна научная дама, очень уважаемая, пришла ко мне: «Мальчишка! Не признаю его». Пришлось ответить: «Есть новый заведующий, извольте ему подчиняться, как я подчиняюсь». Я ведь тему свою там продолжал. Обиделась, ушла, раздружилась со мной, до сих пор жалею об этом.

И второй случай, недавний: в прошлом году Белозерский предложил, чтобы на кафедру вирусологии МГУ, которой он руководил с 1963 года, был избран новый заведующий. Молодой доктор наук И. Г. Атабеков. Не надо думать, что академик остался не у дел. Есть ученики, разрабатывающие его направление, осталась у него другая кафедра МГУ — биохимии растений, остался корпус «А», наконец, он вице-президент Академии наук СССР. Да ведь не всякий ученый с такой готовностью, по своему почину откажется даже

от чрезмерных нагрузок, чтобы уступить молодым: «Полцарства за талант».

— Мой расцвет,— сказал он мне,— был в другую эпоху. Все изменилось: взгляды, методики, оборудование. Я к иным опытам, затеваемым молодежью, не знаю, с какого боку и подойти...

— Ну об этом, Андрей Николаевич, наверное, не стоит писать?

— Почему? Если вам ученый моих лет и моего положения станет доказывать обратное, вы не верьте. Это ведь закон: наши ученики должны идти дальше нас.

Я бы так сформулировал: чтобы воспитать незаменимых, нужно, кроме всего прочего, преодолеть самогипноз (удобный, привычный, заманчивый) собственной «незаменимости».

Итак, пусть все пробуют свои силы. Пробуют самостоятельно, вольно: нужна свобода научных поисков. Пусть больше будет прозаиков и поэтов, да ведь надо их издавать — хватит ли бумаги на всех? С выбора, с предпочтения начинается руководство наукой: поскольку дать каждому все, что он хочет, невозможно, приходится выбирать тех, кто этого достоин. А как угадать? Когда он стал Курчатовым, Ландау — все это видят, а пока не стал? Сделал открытие — тут и спора нет, а пока не сделал?

Был случай в корпусе «А»: шеф недоволен был одной темой, сказал, что вряд ли тут что-либо выйдет. Он вообще человек прямой и, по словам учеников, «в этом направлении, несмотря на возраст, развивается». Прошло время, и все поняли, что он был прав: исследование дало отрицательный результат. Молодой ученый занялся другой темой.

Однако запрета не было.

Хорошо это или плохо? Я говорил со многими руководителями отделов, отвечали они примерно так. Опыт у них больше, чем у подчиненных, но и они могут ошибаться. В корпусе есть большой ученый совет (помимо научно-технического), есть семинары, обсуждаются планы, шеф контролирует отделы, да они и сами «вмешивают» его в свои дела. Но механизма принуждения нет. И если у кого-то явится идея действительно свежая,— пусть пробует. К сожалению, это бывает реже, чем хотелось бы.

Хорошо или плохо? Я говорил им: все идет гладко, покуда они на равных. Но вот один из них вырвется вперед, откроет золотую жилу — что тогда? Отвечали по-разному. В. П. Скулачев: «Уравниловки и сейчас нет. Кто много работает — тому дано многое, кто меньше — тот и просит меньше». В. И. Агол: «Золотую жилу мы должны бы вместе копать, каждый — на своем объекте. Но вряд ли выйдет. Будем утешать себя: я талантливый, а ему повезло». Ю. С. Ченцов: «Выдержим, уверен, и такую проверку. Найдем внутренние резервы, чтобы поддержать одного, не ущемляя всех». А. С. Антонов: «Будет все проще. Шеф пойдет в сферы, докажет важность открытия и добудет новые средства».

Я понял: диктует все реальная обстановка. Как на фронте. Наметился где-то успех — и могут все силы бросить на этот участок, а могут и по-другому рассудить: здесь и без того хорошо, поддержим направления, где нет еще успеха.

— Корпусу всего семь лет,— сказал А. Н. Белозерский.— За это время Скулачев, Атабеков, Поглазов, Агол сделали отличные работы, создали, по существу, направления. Стали докторами наук Ванюшин, Ясайтис, заканчивает докторскую Антонов, мой ученик. Молодые работают как звери... Пока молоды — сохранят атмосферу. Состарятся — вся дурь и вылезет. Любопытно бы взглянуть на них лет через двадцать.

О самих исследованиях писать не буду, не моя это тема. Да и как оценить эффективность фундаментальной науки. (Один из ученых сказал: «Какова эффективность кровообращения? Нет его — и человека нет».) По числу диссертаций? В корпусе «А» было их предостаточно. По числу опубликованных работ? Увы, их можно сосчитать, но не взвесить. Пробовали здесь учитывать лишь те статьи (их было много), которые печатались в самых авторитетных международных изданиях,— «горячее», но опять же не все. Наконец, отдел научной информации изучил цитируемость, количество ссылок на здешние труды. Чтобы понять, как объяснили мне, «нужны ли они кому-нибудь, кроме авторов». Результат был утешительный, молодежь вышла на мировую арену, работа ее замечена, в корпусе «А» готовятся кадры высочайшей квалификации, он связан творчески с коллективами ведущих академических институтов, обменивается с ними информацией,

опытом,— здесь действительно делается большая наука. И хватит об этом.

Проблемы, которых касаемся мы, занимают сейчас умы многих ученых. В Венгрии, в городе Сегед, мне показывали этим летом новый, построенный с размахом биологический центр. Кстати, моими гидами были молодые венгры, окончившие биофак МГУ; мы вспоминали с ними корпус «А». И вот забота об активизации исследований: у них установлен «ден Сент-Дьёрдя». Я не сразу понял, что это наш Юрьев день, тот самый, который «вот тебе, бабушка...». И дата по календарю та же. В этот день младшие научные сотрудники имеют право переходить из одной лаборатории в другую. Свою зарплату, подчеркнул заместитель директора центра Халас Арпад, они забирают с собой.

В ГДР, в Дрездене, был у меня разговор с Манфредом фон Арденна, одним из крупнейших немецких физиков. У него, как я понял, был свой взгляд на планирование науки. Приложения — да, внедрение — обязательно, но как программировать открытия? Если они суть обнаружение явлений, современной теорией непредсказуемых.

— Я знаю только один способ,— сказал фон Арденна.— Способ советского физика А. Ф. Иоффе. Сформировать такую школу, создать такой климат, при которых вероятность открытий резко возрастет.

Как все мы, грешные, ученые старятся, тут ничего не поделаешь, но хуже, когда старятся целые институты. Единственное спасение, говорили мне в корпусе «А»,— безудержная научная экспансия. Когда создавался биологический центр в Пущине, многие «наши» перешли туда. Есть «наши» звенья в других лабораториях, в других городах. Здоровый научный организм должен развиваться делением, как живая клетка. Однако, возразил я, при этом какие-то другие клетки должны отмирать. Возражений не последовало.

Проблема острейшая. Государство не может бесконечно строить новые институты, не закрывая изживших себя. Ректор МГУ, академик И. Г. Петровский, когда зашел об этом разговор, сказал: «Даже на то следовало бы идти, чтобы сокращать менее ценное,— не бесполезное — ради более ценного». Вздохнул: «Но знали бы вы, как это трудно!» Трудно: в стране открыты за последние три года сотни новых научных учреждений, а старых ликвидированы только единицы.

С нашей темой это связано прямо: где нет обновления, где начинается застой, там ждать прихода самостоятельных, сильных исследователей не приходится. Эту опасность, для них достаточно отдаленную, видят ученые корпуса «А». Они приняли (обсудили на партбюро, согласовали с ректоратом, с парткомом МГУ, узаконили на совете) систему «два плюс три». Два года — срок стажировки, три — срок аспирантуры. Лучшие из студентов могут остаться стажерами, лучшие из стажеров — аспирантами. А дальше? Кандидатские здесь защитили уже девяносто человек, остались в корпусе только шестнадцать из них. Мера жесткая, порой жестокая, тяжело отсылать человека, которого учили, с которым сжились за пять лет, но нет другого выхода. «Нельзя,— сказали мне,— заниматься жалостью за государственный счет».

Замечу кстати: взявши эту тему, надо отрешиться от представления, что незаменимы одни ученые гении. В хорошо поставленном коллективе отблеск незаменимости ложится на всякого преданного делу работника — это не формула вежливости. Через корпус «А» прошли за эти годы сотни биологов, химиков, биохимиков, от иных (правда, было таких очень мало) не чаяли, как избавиться, а, скажем, инженер-электронщик А. И. Горелик, или стеклодув В. М. Лопенков, или оптик К. К. Щукин, или механики А. А. Дробинко, Е. И. Шарапов — они здесь совершенно необходимы, и заменить их — некем.

Стоит ли, скажут мне, выпячивать заслуги отдельных лиц? Не надо бы так, скажут, проще надо, скромнее. И можно бы поспорить с этим, но людям талантливым, ярким свойственна как раз скромность. Сознание собственной незаменимости — оно отличает недалеких службистов. Все, с кем встречался я в корпусе «А», были в самооценках весьма сдержанны, критичны.

Вернемся, однако, к проблеме «преждевременной старости». Я говорил со Скулачевым, руководителем отдела биоэнергетики, профессором тридцати семи лет. У него в отделе сорок человек, и только пятнадцать из них на постоянной работе. Остальные — дипломники, аспиранты, стажеры. Год назад защитил кандидатскую В. В. Чистяков, способный химик,— перешел в мединститут, там стал старшим научным сотрудником. А на его место взяли молодого химика. Близка к защите докторская работа физика А. Ю. Борисова — он возглавит

в корпусе новый отдел. И опять-таки на его место возьмут молодого физика.

— Значит, количественно вы не растете?

— Если,— ответил Скулачев,— с сорока сотрудниками я ничего не добьюсь, то и восемьдесят не помогут.

— Но вы бы не отказались от лишних штатных единиц?

— Конечно нет, как человек жадный,— сказал Скулачев.— Хорошо, что у меня нет такой возможности.

Не нужно думать, что уходят обязательно худшие. В конце концов, многие, кто занимает здесь ведущее положение, сами пришли «со стороны». Ревность Белозерскому не присуща: Скулачев — ученик С. Е. Северина, Поглазов — ученик В. А. Энгельгардта, Атабеков был приглашен из сельскохозяйственного института, Агол — из медицинского, Ченцов — из атомного. И это хорошо, что они переходили из института в институт, это вообще должно стать нормой. Ученые, которые со всего света съезжались в лабораторию Резерфорда, которые у нас отправились в новосибирский Академгородок или едут сейчас на Дальний Восток,— они не «летуны». Есть давнее правило в науке: «Вырос — уходи!» Ищи свое настоящее место, строй свое гнездо, воспитывай своих птенцов, а не жди, пока твой шеф уйдет на пенсию, к чему он, как правило, не стремится.

Не хочу упрощать задачу. На одном из совещаний в редакции «Известий» корпус «А» назван был *университетским чудом* — это не журналистская оценка, это сказал академик С. Е. Северин. Чудо — вещь хорошая, но, как известно, редкая. Отнюдь не жизненные блага привязывают людей к таким учреждениям. Привязывают приборы, атмосфера, самая возможность работать, а это они далеко не везде найдут. И если мы строим сейчас сотни институтов, лабораторий, опытных баз, то нужно самым пристальным образом присмотреться к их уровню. Мы не настолько богаты, чтобы тратить деньги на плохую науку.

В развитии университетской науки есть немало сложностей. Скажем, в молекулярном корпусе представлены многие, может быть, слишком многие направления. Многотемье, противопоказанное научно-исследовательским институтам, здесь благо: студенты по всякому вопросу должны получать знания из первых рук. Но есть и великое преимущество университетской науки — постоянный приток молодежи. Я побывал во многих ла-

бораториях, отделах и едва ли не всюду слышал: «Появился один дипломник, светлая голова». Или: «Этого ни за что не упустим». Или даже: «Есть один парень, буду делать ставку на него». Ведет сейчас исследования у вирусологов некий подающий большие надежды дипломник Валя (фамилию называть не буду, рано), а рядом с ним уже крутится, выполняет первые научные задания третьекурсник Валера,— эта работа не знает перерывов, она надолго, навечно. Я спросил у Борисова, что ему нужно, чтобы создать новый отдел (люминесцентных методов). Он перечислял: нужны помещения — вроде бы уже найдены, нужны приборы — уже имеются. Он сказал:

— Мне бы найти двух хороших молодых физиков. Молодых. Хороших. Двух.

Вот я и думаю снова об истинной цене человека. В свое время мне пришлось писать об одном мальчике, Алеше Минаеве, который в 1941 году, когда отец его погиб на фронте, изобрел самолет «СФ» («Смерть фашизму!»). Чертежи он сдал под расписку в Наркомат авиационной промышленности. Проект был наивный, но что-то в нем было, в этом «СФ». И начальник главка — тогда, в ноябре сорок первого,— принял мальчика, потом позвонил взрослым, умным людям, попросил проследить за ним, чтобы «не упустить талант». Мальчику помогли, он стал авиаконструктором, стал ученым... Недавно жизнь завершила сюжет: если сегодня какой-нибудь мальчик придет со своим проектом в Министерство авиационной промышленности СССР, то вполне может статься, что его примет заместитель министра Алексей Васильевич Минаев. Тот самый.

Незаменимые — нужны.

1972

ВИШНЕВЫЙ САД

История, увы, не новая, старая: дети воровали ягоды в совхозном саду. Подчеркиваю: в совхозном. Подчеркиваю: воровали. Подчеркиваю: дети. Вы как хотите, а для меня из всех обстоятельств это главное — дети.

Попался, как водится, самый незадачливый, самый слабый. Саша Кравченко десяти лет. Сторож запер его в конторе, вызвал бригадира, бригадир сказал: «Ну все! Посадим тебя в глубокую яму, там крысы и гадюки. Или посадим в ядохимикатный склад, там у тебя глаза лопнут». Мальчик выбрал: «Дяденька, только не к гадюкам». И его повели в склад, замок навесили, и больше он ничего не видел: закрыл глаза, чтоб не лопнули.

Услышали плач женщины, пришедшие на уборку. Кобыльниковой показалось, что это ее маленький Алеша. Кинулась к загородке, увидела сквозь щели, что голова у мальчика темная, а у ее сына светлая, но все равно кричала, руки ободрала о доски, хотела сорвать какую-нибудь, да только приколочены они были на совесть. «Мы ж каждая — мать,— объясняла впоследствии Жикова.— Да если б моего так, я бы их поубивала на месте. Травить дитё за горсть вишни!»

Сторож отругивался, говорил, что пусть, мол, посидит за свою шкоду, потом сказал, что не может выпустить: ключи у бригадира. Побежали за ним, снова оторвали от важных дел, Кардонская и Яковлева просили его быть человеком, чем разозлили вовсе: глаза выпер на них и — матом. Сторожу наказал: «Не отпускай того зайца!» Сколько все продолжалось, никто в точности не знает, в деревне у многих есть часы, но нет привычки смотреть на часы. По счастью, приехал в сад директор школы Суховей, и тут взяли мальчика в контору, провели воспитательную беседу, что нехорошо так вести себя, и отпустили его. Вот и все.

Он побежал домой, матери не было, болела голова, глаза слезились, горели уши — за уши его *скубли*,— уснул, потом его вырвало, опять уснул, ночью вскинул-

ся, бредил: «Гадюки! Крысы!» На следующий день мать поехала с ним в район, врачи определили «реактивно-невротическое состояние», велели отвезти в больницу. И мать отвезла: в психиатрическую. «Горе у нас — не залить золотом»,— писала она в своей жалобе.

Что тут скажешь? Зверство — оно и есть зверство, оговорка одна: зверь на такое не способен. Это было в Овидиопольском районе Одесской области. Село называется Доброалександровка. Фамилия бригадира — Доброжан.

Приехал я туда, мне показалось, неудачно: третий день в селе играли свадьбу. Все гуляли на ней: и те, кто свидетельствовал против бригадира, и сам бригадир,— какой может выйти разговор? Но секретарь парторганизации совхоза «Чапаевец» Талалихин успокоил меня: не такой человек Доброжан, чтобы перебрать. Основная его черта — выполнимый.

— В каком смысле, Александр Иванович?

— Что ни поручи ему, выполнит. В отношении грамотности, можно сказать, малограмотен. Но мужик ухватистый, дело знает. Имеются и недостатки, есть у него своя нравственность.

— В каком смысле?

— Своенравный. Приходилось его поправлять, чтобы не допускал грубостей в отношении рабочих. Но все не для себя — для совхозного производства. Стоит на страже социалистической собственности — это проверено. Работник, мы считаем, ценный.

Появился Доброжан, действительно, что называется, ни в одном глазу. Был он черноволосый, плотный, краснолицый мужчина лет пятидесяти, в добротной куртке, крепких сапогах. Держался ровно, смотрел прямо, как человек, который знает свою правоту; вдвоем мы отправились в сад, чтобы поговорить без помех.

— Тут не одна вишня,— рассказывал он.— Есть абрикос, черешня, слива, яблони. Сад молодой, сто двадцать гектаров, вытянут вдоль села, внизу балка, речка — как уследить? С хлебом вопрос решенный: украл — ответишь. Вишня, думают, простительно: лакомая вещь. У меня какая мечта? Забор! Я в Молдавии был, в Крыму, там огражденные сады. А у нас лезут и конный, и пеший.

Идти было трудно, ноги увязали в черной земле, и стояли на ней фиолетовые деревья, сад был ухожен-

ный, чистый, Доброжан сам растил его, ночи не спал, дело он любит, делу предан, ездил за саженцами по всей Украине — должна у него душа болеть за них?

— Иной день думаешь: пропади оно все в пропасть! Людям мы лестницы даем, а кто тащить идет, тому не жаль. Схватился за ветку, сломал в основании — все. И мне два сезона нужно, чтобы восстановить форму дерева. Ну, я их ловил, конечно, и недругов у меня в селе хватает.

Так он рассказывал тихим голосом; между тем мы пришли в контору; он отомкнул висячий замок, там было сумрачно, пусто, в углу висели темный защитный костюм и маска-респиратор.

— Народ, я вам скажу, вор. Однажды слышу ночью: едут через сад. Что везут? Шпалерные столбы с виноградника, вот что! Они теперь из бетона, сто́ят по рубль десять, очень хороши на перекрытия погребов. Это уже не наши, из совхоза «Днестровский», но я выявил личности, доложил, пресек. С приписками тоже, хоть у директора спросите, вел борьбу...

— Михаил Еремеевич,— спросил я,— а где вы запирали мальчика?

— Пойдемте,— сказал он с готовностью.— Никакой это не склад, пристройка к складу, и продувается насквозь. Вредностей там нету, все врут по злобе. Очень тяжело стало работать с людьми, такая, понимаешь, непривязанность ко мне.

Он хотел сказать: неприязнь.

Длинная, обшитая досками загородка примыкала к строению, щели и вправду были широки, внутри — порядок, сложены пустые ящики, пустые ведра, и больше нет ничего.

— Что я, злодей какой? — сказал Доброжан.— У меня своих четверо детей. Да и негде его было поместить, а я, на беду, занят, машины пришли за ягодой...

— Как — негде? Мальчик уже заперт был в конторе.

— Оплошка моя,— быстро согласился он.— Допустил. Как раз машины подошли, у меня на уборке сто шестьдесят человек, и всюду мне надо быть, всюду нужен хозяйский глаз. А семья эта, Кравченко, самая воровская — вам разве не говорили?

Говорили, конечно. Живет семья в «переселенческом» казенном доме, а в совхозе не работает никто. Отец Саши сейчас отбывает срок: украл на ферме ко-

рову. Еще с двумя пьянчугами забил ее в балке, мясо припрятали, чтобы к утру на одесский привоз, тут и накрыли их. Когда уж старость падает так страшно, что ж юность?.. и т. д.,— придется к сетованиям классика добавить еще одну подробность, которая, не скрою, сильно испортила мне настроение.

— Ягоду ворованную я тогда же взял на весы,— сказал Доброжан.— И заприходовал. Знаете, сколько ее было у мальчишки? Сколько он унес? Двадцать семь килограммов!

Лучше бы мне этого не знать.

Нам подавай добро в белых одеждах и зло, чтобы черным-черно, а жизнь сложна, и вот какой тут вышел переплет. Надо разбираться, ничего не попишешь, вести объективное расследование. Потому что жестокость отвратительна, да и воровство не добродетель, и ведь действительно тянут, это стало проблемой, бедствием, и надо ставить этому заслон,— ваше мнение, любезный читатель?

Издали яснее, проще рисовалась драма в вишневом саду. Скажем, эта цифра 27 килограммов,— как проверить ее? Взвешивал бригадир без свидетелей; я хотел расспросить сторожа Собко, но он уехал из села. Говорят, уволили за пьянство. Однако и так, без проверок, я знаю: не мог ребенок за одно утро столько собрать — почти дневную норму. Да и не поднять ему было такой груз — больше полутора пудов. Вы не согласны? Попробуйте сами... И все же (писать — так все писать) он не в пазуху рвал, не в рот, а в кошелку — тут не простое озорство. Либо на продажу промышлял, либо матери на «закрутку»: в Доброалександровке во всех домах консервируют ягоды.

Значит, все-таки виноват? А кто сказал, что нет. Значит, надо было его наказать? А кто же спорит. Я говорил со многими жителями села, хотел выяснить общее мнение. Вот как выразил его один из них, совхозный шофер: «Ну дай ему по заду, крапивой ожги, ну там мать оштрафуй, после она так ему вложит, что запомнит. Но будь все ж таки человеком. Вишня на тот год опять зацветет, а пацана не восстановишь...» Нет, нравственное чутье народа все-таки безупречно: люди правы в своих вкусах, даже когда в поступках не правы.

Мать Саши пишет сейчас во многие инстанции, что бригадир хотел ее ребенка извести, убить,— это, конечно, не так. Не было у него такого намерения. Копилось раздражение, допекло, сорвался. Был азарт охотника: поймал наконец! Была беззащитность «зайца»: взрослого он бы не решился так, не смог. Была власть, безнаказанность власти. Просто хотел попугать, своего рода педагогический прием: грозил ведь крысами и гадюками, которых в яме не было — это точно. Но «вредности» были — и это тоже, к сожалению, точно.

Однодневный запас ядов хранился в пристройке, тому свидетели есть. Тракторист Ключко: «Я прикреплен к садовой бригаде и ядохимикатами всегда заправлялся из той загородки. Когда входишь, запах очень тяжелый, долго там находиться нельзя. А после того случая все было убрано, заметено и даже водой взбрызнуто...» Рабочая садовой бригады Розгон: «Мы как раз рядом выбирали яблоки — я, Семенова Полина, Курдоглова Паша. Видели, как Доброжан в темном костюме и ездовой Баринов вывозили из пристройки все, что касается ядов. Мешки были полные, потому — они вдвоем их поднимали на подводу. А на другой день прибыла комиссия».

Проверка обнаружила в пристройке только пустой бумажный мешок с заводским штампом: «Осторожно — яд!» После я читал инструкции, которые бригадир, ответственный за технику безопасности, обязан был знать, не мог не знать. К работе с ядохимикатами не допускаются дети и подростки до 18 лет. Запрещено входить на склад без респираторов или противогазов. Категорически запрещено размещать заправочные площадки около жилья. Даже от свинарников — не ближе двухсот метров.

И тогда я сказал себе: какого черта! Что я выясняю количество ядов, ягод, когда в основе это все противоестественно? Как ему в голову пришло такое наказание, откуда взял его? И какая тут может быть объективность? Ну виноват мальчишка, да разве в старые, проклятые времена засекали, калечили мальчиков «в людях» вовсе уж без вины? Выходит, если б он горсть вишни взял, то нельзя его ядами травить, а если пуд, то можно. Выходит, будь он сыном передовика производства — ни в коем случае, а коли он воров сын — сажай его туда, где и свинье быть вредно. Не знаю, как вам, читатель, а мне стыдно.

Ожесточились мы, что ли? Вот случай: в санатории «Солнышко» под Ленинградом детская няня Болдырева избила до кровоподтеков девочку четырех лет. Всякому нормальному ясно, что ее близко к детям нельзя подпускать, что надо ее прежде всего из этого «Солнышка» выгнать. А Сестрорецкий народный суд, обсудив все и взвесив, постановил: шесть месяцев принудработ... по месту работы. Сам читал, черным по белому. Да что она, добрее станет, выплачивая 10 процентов зарплаты? Бедные дети!

Тупосердие — вот этому имя; слово ввел А. И. Герцен, поразительно соединив в нем и тупость, и усердие, и бессердечие. Лучшего определения тому, что сотворил бригадир в украинском селе, я не знаю. И будь это тупосердие личным свойством одного человека, я, по всей видимости, не стал бы об этом писать: мало ли «частных случаев»? Сто раз говорено, что дети у нас — предмет всенародной заботы, сто раз было в газетах, как спасали ребят из огня, вырывали из-под колес, искали сутками в тайге, и это все правда; даже самые ярые «рационалисты», затеяв безнравственную дискуссию на тему, кого вытягивать тонущего — физика или токаря,— даже они не дошли до вопроса: дите или дядю?

В Овидиопольском районе спасать и вытягивать все кинулись дядю...

А был ли мальчик? Был и, рад сообщить вам, есть. Случись самое худшее, заступники бригадира, конечно бы, поутихли. После первой больницы мальчик провел еще месяц в другой, в одесской; я там был, врачи заверили меня, что анализы в норме, органических изменений нет. Ребенок, сказали, «контактный», смышленый, приветливый. И его выписали, он вернулся в школу и больше всего мечтает быть, как все, а мать продолжает жаловаться, кричит: «Был здоровый хлопчик, а теперь вы посмотрите на него, дошел до сумасшедшего дома!»

Ему бы забыть все поскорей, но проверяльщики едут, выспрашивают; вот и еще один заявился, корреспондент из самой Москвы.

— Кем хочешь быть, Саша?

— Шофером.

— Летчиком интересней.

— Не-е, шофером. Люблю.

— А учиться любишь?

— В школе веселей, чем дома.

— Какие предметы нравятся?

— Арифметику не люблю. Трудная.

— А что не трудное?

— История. Теперь у нас перская война с греками, Марафонская битва... Люблю.

— Мне сказали, ты много читаешь.

— Меньше стал, голова болит... немножко.

— Говорят, ты куришь.

— Не-е, бросил уже.

Он сейчас в пятом классе. Тоненький, светлоглазый, красивый мальчик. Кем он станет, каким мы вырастим его?

Директор «Чапаевца» Гранковский сам выразил желание встретиться со мной, счел долгом вступиться за своего бригадира. Отметил вначале успехи коллектива, успехи имелись: пшеницы они в прошлом, трудном году взяли 31,3 центнера с гектара, хороши были привесы, удои, сбор винограда, овощей, фруктов. Дальше он подчеркнул, что это потребовало напряженного труда, и тут уж уместно было добавить, что вклад Доброжана очень велик. А от семьи Кравченко какой вклад? Отец сидит, сын растет жуликом.

— Антон Иванович,— спросил я,— а вы сами из деревни?

— Да, из Житомирской области.

— Скажите, только честно, мальчишкой лазили по садам?

— Было... Не без того, конечно.

— Ну вот, а выросли директором.

— Ладно, не будем этого касаться,— сказал он.— Дети есть дети. Но вот мое мнение как руководителя: если мы будем по поводу всяких жалоб разбрасываться честными специалистами, то мы многого в хозяйстве недосчитаемся.

Ту же точку зрения поддерживал партийный секретарь совхоза, и хотя собрание, которое он провел, постановило «тов. Доброжану *указать*», в прениях сквозило сочувствие «выполнимому» бригадиру. Ну погорячился, ну неловко вышло, но в принципе-то прав, в основе-то человек наш! Я вспомнил давний репортаж «Выездная сессия нарсуда в селе Сосновая Мыза», напечатанный в «Известиях» в 1927 году; в нем приводился такой приговор: «...15 дней принудработ, но, прини-

мая во внимание, что Гурылев — член партии, 30 дней дополнительно». Вот это было по-ленински. А жители Доброалександровки убеждены: Доброжану смягчают наказание потому, что партийный.

Горой встал на защиту бригадира и председатель сельского Совета Яровенко, который должен бы горой стоять за соблюдение законов. Оговорился: «Это, конечно, ошибка его, но не умышленная». Уточнил: «Тяжести преступления нет». Обосновал: «Во-первых, мальчишка здоровый, а во-вторых, может, он и раньше был больной». Противопоставил: «Доброжан — наш актив, был в бригадмиле, народном контроле, командовал дружиной». И главный, решающий довод: «Не для себя старался, для общего блага!»

Должен сказать, товарищи были по-своему честны, он им не сват, не брат, некую даже стойкость проявили они, сказав о своей солидарности с ним. Тут была позиция: они пеклись о пользе дела. Бригадир полезен, от мальчика нет выгоды — прямой расчет, кого именно поддержать. Я понял, что не так уж прост Доброжан, и далеко не дурак, и с рабочими груб не потому, что сдержать не может себя,— с начальством, я видел, смирен,— а потому, что знает: такой он сделался этому совхозу необходим, такого всегда поддержат его, он — столп здешнего производства, и, что бы ни было, урожай все спишет.

* * *

Отклики на мои заметки, предвижу, будут.

По-видимому, многие вступятся за ребенка, другие скажут, что родители его тоже хороши, что с расхитителями надо вести жестокую борьбу; я заранее благодарен за всякие суждения и только один род писем не хотел бы получать. Писем скорых на расправу, свидетельствующих все о том же ожесточении. Сообщит газета, что дали преступнику десять лет, и тотчас: почему так мало? Расстрелять его, повесить, да чтобы я, пишущий, видел непременно! — приходят такие письма.

Им, этим гуманистам, хочу сказать: правосудие осуществляет суд, никто более. Ни общественность, ни редакции газет, ни местные Советы. Только суд. «Дело», которое занимает нас, было застопорено из-за единодушной (вплоть до районных властей) защиты бригадира, но сейчас сдвинулось благодаря принципиальности работников местной прокуратуры. Это сделалось без

всякого вмешательства «Известий». Подчеркиваю данное обстоятельство: не формы ради, а по существу,— к тому, что и дальше мы вмешиваться не можем и не хотим. Да и как нам решать судьбу человека без экспертизы, без выяснения всех обстоятельств, без опроса всех свидетелей, без прений сторон?

Наше с вами дело, дорогой читатель, не присудить, а осудить.

Осудить морально этого человека и, в еще большей степени, окружение его.

Осудить то умонастроение, при котором возможным становится зло: дескать, не корысти ради совершено оно, а токмо во имя общего благосостояния.

Нет, уважаемые, не может быть блага, если обижен ребенок, если унижен человек. Нельзя приказать благосостояние. То, что почитаете вы заботой о деле, есть всего лишь погоня за ближней выгодой, за чистоганом. Примитивный меркантилизм, который очень далеко может завести. Вы человека забыли. Если в корень смотреть, все беспорядки в вашем саду проистекают оттого, что хозяин в нем один — бригадир. При такой постановке дела в одном развиваются куркульские черты, во всех остальных — черты поденщиков. И чем меньше *хозяина* в работниках, чем меньше подкреплено это чувство — организационно, экономически, нравственно,— тем выше надобны заборы.

Кто спорит, нужен урожай, и дело надо делать — не раз и я писал об этом,— но не любой ценой. Нужны деловые люди, но л ю д и. И благосостояние нам необходимо, да ведь оно не одна сытость. Как ни важно повышать производство продукции на душу населения, куда важней для нас производство самой этой души. И будут центнеры, килограммы и рубли, но, бог ты мой, это же вишневый сад!..

1973

ПОРЯДОК

Большая новость: в Орле строят дома ритмично.

И все?

Еще раз: целый город на протяжении круглого года равномерно вводит жилье.

Экий подвиг, скажете вы, так и должно быть.

Порядок — то, о чем вспоминают, когда его нет. А когда есть, так есть, и все тут. Дать ему определение не возьмусь, куда лучше мы знаем, что такое беспорядок. И читаем охотнее (пишем тоже) о героических преодолевателях беспорядка, нежели о скучных установителях порядка.

Подойду к теме с другого боку: в 1973 году Министерство промышленного строительства СССР должно было сдать четыреста семьдесят три крупных объекта. Из них в первом квартале — как, по-вашему, сколько? Нисколько, ноль. Во втором — шестьдесят один, в третьем — семьдесят два. В четвертом, выходит, триста сорок. В Минтяжстрое СССР и того круче: 90,8 процента ввода записали на последний квартал.

И все мы воюем со штурмовщиной, руками разводим, откуда беспорядок, а он предопределен. Это аврал запланированный. (Логики не ищите: мол, в начале года — закладка, в конце — ввод. Строятся эти заводы и пять и восемь лет, сдают их все равно в конце года.) С жильем легче, но вот передо мною сводки за двадцать лет: в первом квартале страна вводила в среднем девять процентов домов, в четвертом — сорок восемь процентов. В четвертом — это значит преимущественно в декабре, точнее, в последней декаде декабря, поближе к 31-му.

Самый мороз — и самый аврал. Но основным сезоном на стройках зима в России вроде бы никогда не была. Мириться с несообразностью? Придумали: надо лето перенести на конец года. Считать строительный год с 1 сентября, тогда он кончится в августе — чего лучше? «Это, наконец,— писалось в статье «Литературной газеты»,— самое лучшее время даже для штур-

мовщины — тепло и день велик». Идея показалась мне плодотворной. Не только из-за низкого зимнего качества и потерь, которые понятны, да и цифрами доказаны в той же статье, очень дельной. Просто по-человечески жаль было видеть рабочих на лесах в самый мороз. Я спрашивал у них в Орле, когда лучше строить — зимой или летом. Ответили:

— Конечно, зимой!

— Почему? — я тоже спросил.

— На картошку не посылают — раз. Транспорт весь в городе и дороги зимние лучше — два. Село зимой не строит, легче, значит, со снабжением — три. Даже цемент без перебоев, потому что железная дорога не связана с уборкой.

— А мороз?

— Это русскому человеку ничто! Лишь бы не было ветра.

И опять не к тому было сказано, что холодно на ветру, а к тому, что с кранами работать запрещено. (О зимних коэффициентах, надбавках к зарплате они не говорили.) Вывод: стихии материально-технического снабжения страшнее природных стихий. Плодотворная идея рухнула, поскольку строители зависят от поставщиков, вырвать их из системы нельзя, но психологически тут забавно (печально) другое: о наведении порядка и речи не шло. Беспорядок мечтали перенести на теплое время.

Чем объясните вы неизбежность штурма? Почему проще григорианский календарь отменить, чем ежегодный аврал? По какой причине все, чего недоставало для завершения строек, вдруг чудом находится к декабрю? Почему обязательно четвертый квартал?

Научное объяснение одно: потому что пятого нет.

Теперь к делу. Три года назад пришел ко мне один человек и сказал, что знает, как добиться в строительстве четкого ритма. У него есть, придуман метод. Не хочу задним числом делать вид, будто сразу оценил его выкладки, но посетитель меня заинтересовал. Был он напорист, резок. Не юноша — старый строитель, не изобретатель-одиночка — работник солидного ведомства, притом не рядовой — начальник отдела организации и технологии строительного производства Минпромстроя СССР.

— Говорим о научно-технической революции,— сказал Иващенко. — И забываем, что революция —

это, кроме всего, насилие. Вытеснение старого новым. Ни одна революция уговорами не делалась.

Мысль его была такая. Авралы доказывают мощь строительной базы, а вовсе не слабость. Если мы можем вдвое и втрое больше делать на финише года, то, следовательно, хватает и техники, и людей. Как заставить их работать с той же интенсивностью с первых дней января? Заставить может поточное производство: ритм в нем задан и уговоры не нужны. Всякий конвейер — это принудительный порядок.

Что же мешает потоку? Мешает то, что год от года отделен в строительстве глухой стеной. Есть пятилетка, но каждый год заново утверждаются титульные списки, заключаются подрядные договоры, спускаются фонды. Казалось бы, дано вам на этот дом по расчету, по технологии сто сорок пять дней, так и сдавайте его через сто сорок пять дней. Но это вовсе не важно. На стыке лет прерываются работы даже на начатых объектах. Диктуют не проектные сроки, а календарные даты.

Мистика чисел — я и прежде думал об этом. Они условны, как меридианы на карте. Мы сами сделали 31 декабря отчетным рубежом, а могли другой взять (в допетровской Руси год и впрямь начинался 1 сентября), но мы уже условились, и теперь числа командуют и мы над числами не властны. Будто не в порт спешат корабли, а пересечь условленный меридиан, коего в натуре, как известно, нет. Силком возвращаешь себя к простой мысли: плановая отчетность очень важна, но дело делается не ради отчетов, а ради дела.

И вот существо идеи: чтобы уйти от этой зависимости, чтобы создать поток, строителям нужны двухлетние планы. Я вначале не понял: две стометровки — это еще дистанция не марафонская. Мы отодвинем аврал, только и всего. Но Иващенко объяснил: двухлетка принимается ежегодно. Первый годовой план — рабочий, второй — подготовительный. В декабре, после уточнений, подготовительный план мы делаем рабочим и снова прибавляем год. Перспектива постоянна, дистанция все время впереди, планирование становится непрерывным — так впервые услышал я об «орловской непрерывке», тогда, впрочем, еще не орловской.

— Этого, вы считаете, достаточно?

— Это главное,— сказал он. — Система не может не пойти, надо ее задействовать.

— А вы «задействовали»?

— Есть методика, получено согласие Госплана, Госстроя, два обкома партии уже приняли решение внедрить систему в своих городах.

— Но пока она не внедрена?

— Будет внедрена!

— Уговорили,— сказал я. — Как только будет первый реальный успех или неуспех, но тоже реальный, дайте мне знать.

Он не звонил три года.

Как это свойственно энтузиастам, мысленно Иващенко спрямил путь, трудности все оставил позади, и выходило одно хорошее, и будущее — вот оно, рукой подать. Быть может, без этого невозможен энтузиазм вообще. Скептик видит слишком много препятствий и сдается, ничего не начав. И все же в моей позиции тоже была правота, которая нимало не радует меня.

Сам Иващенко из крестьян, волгарь, был рабочим, послан был «в счет пяти тысяч» учиться, вышел в инженеры, восстанавливал в войну Сталинградский тракторный, провел множество строек и, дожив до седых волос (ему за шестьдесят), заняв высокий кабинет, продолжал рваться из наезженной колеи, пробивал свои идеи, спорил, с начальством спорил,— короче, когда я взялся искать этого человека, он на своем месте уже не работал.

Освободили.

Лучшие идут на стройки, худшие идут в конторы — вот сюжет, преподанный нам десятками романов и фильмов. Которые на передовой — те смело преодолевают, которые в тылу — тащат бумажки на подпись. Не скажу, что стереотип вовсе далек от жизни, но время переменилось. И сегодня тысячи могут совершать чудеса героизма, а после один что-то оформит не туда, не так, и весь героизм пойдет прахом. Если мы признали сферу управления самым что ни на есть передним краем, то, стало быть, сюда должны направить знающих, дельных, смелых, а поскольку одной зарплатой таких людей не привлечешь, извольте уважать их труд, не забывайте их заслуг.

Во всяком деле нужны подвижники. Чтобы порядок установить, они трижды нужны. Сил на это вы

положите бездну, времени — годы, славы — не будет. Ну, самое простое: кто изобрел паровоз, знают все. А кто изобрел ездить по расписанию?

Между тем без расписания и в поездах мало толку. Расскажу, как действует оно в Орле: закончился первый квартал, и управление «Орелстрой» сдало ровно четверть жилья, запланированного на год. Успех, вы уже знаете, редкостный. Как добыт он?

В том-то и смысл «непрерывки», что в эти три месяца ничего сверхъестественного делать не пришлось. Дом, который сдают в январе или в марте, он ведь к декабрю был подведен под крышу, еще раньше нужны ему были фундамент, подземные сети, еще до этого — проект. Мы видим обычно «концы», надо видеть «начала». Чтобы понять, как добыт успех, следовало приехать к ним в декабре; что я и сделал.

Я увидел оживший график. Стояли девятиэтажные корпуса, уже смонтированные, батареи были теплые, спокойно работали отделочники,— это были дома первого квартала.

— А чего штурмовать? — сказала бойкая женщина-маляр. — Ай война?

Дальше показали мне коробки, поднятые до пятого, до шестого этажа,— дома второго квартала. А третий и четвертый только вылезали из белого снега, но уже были — бетонировались цоколи, и это значит, что землю вырыли еще в теплое время,— я увидел, по сути, все дома 1974 (тогда еще будущего) года.

Встретился с известным в Орле бригадиром Боруновым. Его поток специализирован по большим корпусам; когда я приехал, они кончали монтировать первый этаж.

— Какая польза? — сказал Борунов. — Вот мы три дня назад сдали дом, а тут все готово, и у нас ни дня простоя. А раньше, бывало, то крана нет, то еще чего,— две недели отдай. Ну, какую-никакую работу находили, да все не свое. Следующий наш корпус — воон, отсюда видно,— сваи уже забиты. С него перейдем на Московское шоссе, там я был, фундамент уже заложен. Все дома по графику. Второй год знаем, что будем делать.

Так все было логично, здраво, что казалось удивительно, и я сомневался: может, Борунову особая привилегия, он — заслуженный строитель РСФСР, его

бригада — «злобинская». Однако и на других потоках услышал те же речи. Бригада Молодцова монтирует 72-квартирные башни. При мне заканчивала одну из них, а в вагончике уже висел «График движения бригады», и я узнал, что очередную начнут они в январе, потом перейдут в квартал 207, потом — в квартал 911, а с сентября будут работать в районе Автовокзала, там у них две башни — аккурат до конца 1974 года.

— Все хотят порядка, да разума нехватка! — сказал бригадир; сказал весело: у них уже хватало.

Эти «расписания», привязанные к общегородскому директивному графику, видел я не только у монтажников, но и у штукатуров, сантехников, лифтовиков, электриков. Все, с кем беседовал, смотрели на два-три дома вперед. Могу засвидетельствовать: даже знаменитая бригада Николая Злобина о такой далекой перспективе может пока только мечтать.

Говоря о «началах» и «концах», я имел в виду не одну сезонность.

— Призвать рабочих, чтобы нажали в декабре, для меня не проблема,— сказал Козеев, директор Орловского домостроительного комбината. — А вот объяснить, почему в январе у них ни работы, ни заработка,— всегда было проблемой.

Ну, ладно, смогли бы мы перенести ввод жилья (половины сразу) на лето, а где возьмем отделочников? Сейчас пришло такое время, что построить, смонтировать, собрать здание — не фокус, а вот двери навесить, сделать полы, потолки, стены — проблема. Отделочные работы — это по нормам три четверти всех трудозатрат И когда скапливаются пустые коробки и всюду нужны маляры, слесари, плотники, которые в другую пору делали «не свое», то мастеров не хватает, и ставят кого попало, а после сыплется штукатурка, текут краны, не закрываются двери.

Теперь план по вводу домов в Орле выполняется так: первый квартал — 25 процентов, второй — 26, третий — 28, четвертый — 21. Конец года отдан, как мы видели, подготовке задела на будущее. Сократилось число одновременно строящихся объектов, повысились темпы, экономия исчисляется уже сотнями тысяч рублей. Но особо я бы выделил вот что: использование рабочих по специальности увеличено на двадцать пять процентов. И еще: три года назад с оценкой

«хорошо» здесь принималось 44 процента домов, сегодня — 92 процента.

Эффект порядка — вот что важно мне отметить. Разумеется, нужны капиталовложения, надо развивать базу, внедрять технические новшества, многие возлагают упования на сетевые графики, НОТ, АСУ, и все понятно, правильно, но только хаос автоматизации не поддается.

— Для начала нам нужен НЭП,— сказал мне один умный строитель. И пояснил: — Навести Элементарный Порядок.

— Значит,— спросил я в горкоме,— вкус к строительным делам появился у вас?

— Вкус у всех есть,— ответил Иванов, первый секретарь. — Было бы что кусать.

За годы восьмой пятилетки Орел удвоил свою промышленную мощь, в девятой увеличил производство в 1,88 раза. Город — самый обычный, средний — вдруг резко пошел в рост,— таков фон перемен.

— Ощущение необходимости,— сказал Иванов. — Когда системы нет, дисциплины нет, то тут какая уж партийная работа?

Ему сорок три года, отец погиб на фронте, мать умерла, десяти лет уходил с бабкой из Смоленска, запомнил горящий город. «Сидит во мне эта заноза — строить». В Орле начинал инженером-энергетиком, восстанавливал (и изучил досконально) все городское хозяйство. Миронов, второй секретарь, начинал кровельщиком, был бригадиром, мастером... Конечно, их подготовка сыграла немалую роль, но важнее другое: нововведения, за которые ратовали они, объективно стали городу необходимы.

Подчеркиваю это для тех, кто не любит перемен. Есть такие излишне мрачные товарищи: жили, мол, без «фокусов», а порядок был. Без целины жили, без бригадного хозрасчета, без специализации и кооперации, а был порядок! Ну, допустим, был, да вот жилья не было, и новоселы почитались редчайшим явлением природы. А теперь за пять лет здесь больше строят жилой площади, чем всего ее было в довоенном Орле. Надо это видеть, ценить.

Одна из самых стойких разновидностей беспорядка — вчерашний порядок. Формула «от добра добра не ищут» была бы идеальной, если бы время стояло

на месте. Но оно движется, и — придется это повторить — тупое пристрастие к единожды установленному вносит не меньше смуты, чем бездумная страсть к переменам.

Второе предостережение — для шустрых умов. Эти, напротив, любую моду готовы подхватить, любой, так сказать, почин, а будет ли по средствам, по плечу,— думать им недосуг. У Л. Н. Толстого есть великая сцена, когда Анатоль Курагин хочет увезти Наташу, и Долохов спрашивает: а дальше, как деньги выйдут, тогда что?

«— Тогда что? А? — повторил Анатоль с искренним недоумением перед мыслью о будущем. — Тогда что? Там я не знаю, что... Ну, что глупости говорить! — Он посмотрел на часы. — Пора!»

Вот это «искреннее недоумение перед мыслью о будущем» вредит нам отчаянно. Придется излишне веселых товарищей разочаровать: сиюминутно эффекта тут не выйдет. Слишком много накопилось проблем.

Что строить? Орловские «пятиэтажки» описывать не буду: такие же, как везде. Они помогли утолить жилищный голод, но морально состарились быстрее, чем бараки первых пятилеток. Один стандартный коробок угодил в самый центр, встал рядом с новым белокаменным театром, близ старого губернского сквера, по которому хаживали Тургенев, Лесков, Бунин. Дом принадлежит облплану, и бывший его председатель, не слушая зодчих, приказал: «Здесь!» Потом отбыл, пошел, говорят, на повышение, а дом остался, сидит у города бельмом на глазу. Видя его, понимаешь: порядок там лишь возможен, где исключены подобные силовые приемы.

Где строить? В семьдесят втором орловцы перешли на новую серию домов, и когда пошли девятиэтажные с белыми лоджиями корпуса, стало ясно, что размещать их можно не только на окраинах. (Разумеется, с умом: налепим одинаковых, так и они станут «бараками» через десяток лет.) Утвердили генплан, сделали детальные планировки, перспективу развития подземных сетей — до 1980 года. И не говорите, что я ушел от темы: непрерывка не потому победила, что все бросили ради нее, а именно потому, что ничего ради нее не бросали. Замечу кстати: по благоустрой-

ству Орел как раз в эту пору занял первое место в РСФСР, по вводу школ область вышла на первое место в Союзе.

Как строить? Заказчиков в Орле было несколько десятков. Ведомства решали, какому заводу расти в этом городе, а значит, и строить жилье. Каждый директор, получив хоть часть ассигнований, спешил зацепиться, влезть в землю: «На достройку дадут!» Но не всегда давали, и дом сварочного треста строился четыре года, пятиэтажка ТЭЦ — пять лет... Проблема не только орловская: в Баку — шестьдесят застройщиков, в Свердловске — семьдесят, в Горьком — восемьдесят четыре, в Алма-Ате — сто двадцать семь. И выход был ясен: единый заказчик.

Техническую политику пусть диктуют министры, но в городе хозяин один — Совет. Эта практика давно утвердилась в столице и еще нескольких крупных городах, но в Орле многие опасались: возьмем в свои руки — ведомства перестанут помогать. Директора были против: деньги-то мы отдадим, а получим ли «долевые» квартиры — это еще вилами по воде. Когда в горкоме один из них сказал, что-де он бы всей душой, да министр не велит, взял слово Иванов: «Как нам быть, товарищи члены бюро, с теми, кто обманывает? У вашего министра я был, он согласен». Немая сцена.

А тема все та же — методика наведения порядка, подход к делу, стиль. Панацеи оставим знахарям: при ста заказчиках непрерывка — фикция. Орловский опыт тем ценен, что здесь взялись лечить застарелые болезни всерьез. Постановив — делали, начав — не отступали, видя главное — не тонули в мелочах. Короче, когда давний мой знакомый Иващенко явился в этот красивый, умный, чистый город, то сразу был понят, пришелся ко двору.

Должен заметить, сами орловцы в оценке своих достижений скромны. Многие говорили мне, что рано о них писать. Годовой «пик» уже снят, но остались квартальные «пики», — нужен помесячный ввод. Надо менять структуру домостроительного комбината. Переходить на непрерывку в сельском строительстве,— такое решение уже принял Орловский обком. И единый заказчик — УКС горисполкома — объединил пока не всех, объем работы у него резко возрос, а штаты — прежние, база — прежняя, оклады — прежние. Мы

застаем эту работу в середине, а не в конце. Но главное добыто: не бригада, не участок — целый город ритмично строит жилье. Стало быть, можно.

Недавно Вадим Леонтьевич Иващенко снова был у меня. За эти годы сорвались его попытки в некоторых других городах, пришлось из министерства перейти на научную работу, но идеи он не бросил, продолжал воевать за нее, снискал поддержку в партийных органах и, победив, остался все тем же. Дела идут, по его мнению, превосходно, сам вернулся недавно из Риги, собирается в Волгоград, Куйбышев, там тоже хотят применить «систему», идут запросы из Сибири, с Украины, Дальнего Востока, в Орле назначено всесоюзное совещание строителей, теперь они своими глазами увидят, что такое настоящий порядок. И снова казалось энтузиасту, что трудности уже позади, только бы найти в каждом городе дельных людей...

Однако, думал я, система не может основываться на пристрастиях отдельных лиц. На «хочу — не хочу». На «повезло — не повезло». Организм должен работать сам по себе, а не так, чтобы проглотил кусок и ждал сигнала пищеводу: «Проталкивай!» Потом команда сверху: «Начать подачу желудочного сока». И звонок снизу: «Желчь не завезли!»

Порядок не будет устойчив, если на каждом шагу требует подпорок и понуканий.

Мне Поляков, начальник «Орелстроя», сказал, что график на два года вперед у него есть, а плана государственного нет. Титульные списки он получает обычно к концу марта: надо выполнять задание, а первый квартал уже прошел.

— Я воздух знаю,— сказал он,— разговоры вокруг плана, а ресурсы не к воздуху привязаны — к плану!

Покуда шел эксперимент, орловцы добивались исключения для себя. Некоторые правила им позволено было нарушить, но чтобы новое, прогрессивное дело пошло по стране, надо устаревшие инструкции менять. Если, не подумав об этом, мы призовем — всех, повсеместно, тотчас — вводить непрерывку (а я ловлю себя на том, что очень хочется призвать), то примем второй месяц беременности за девятый. Порядок не может существовать вопреки существующему порядку.

Буду говорить о материально-техническом снабжении, в которое упирался не один хороший почин. В

свое время мне не раз пришлось писать о том, что мешает развитию злобинского движения. Были в «Известиях» очерк, обзор писем, корреспонденции, рейды по стране. У нас тысячи бригад работают по-злобински — успех. Но хотели бы так работать (и зарабатывать) сотни тысяч бригад, а им не дают. Почему? Ресурсов не хватает. Так прямо и говорят руководители: не можем обеспечить. Чего? Нормальных условий для работы. Оказалось, что рабочих, которые хотят трудиться экономнее, лучше, быстрей, у нас в десятки раз больше, чем реальных возможностей для такого труда. Угощаем людей за пустым столом.

Злобинское движение покончило с мифом о лодырях.

Непрерывка кладет предел мифу о нехватках.

Вот данные ученых о превышении нормативных сроков в промышленном строительстве: энергетика — в 2,1 раза, черная металлургия — в 2, угольная — в 2,2, легкая — в 2,2, пищевая — в 3 раза. Но какой вывод можно сделать из того, что министерство строит заводы втрое дольше, чем положено по проектам? Только один вывод: заводов этих заложили втрое больше, чем имеют средств. Видно, и министры иные надеются, что «на достройку дадут». И так же точно, хотя и в меньшей степени, распыляются силы в строительстве жилья. Там, смотришь, фундамент заложен, но коммуникаций нет, а где они есть, туда труб не завезли, а в другом месте они пятый год лежат в земле, но кончились ассигнования. Но так ведь всегда всего будет не хватать!

Мне важно отметить, что орловский эксперимент не потребовал дополнительных ресурсов — ни цемента, ни металла, ни кирпича. Тем, что было, распорядились по-хозяйски. Когда координационный центр при горисполкоме, созданный для перехода на непрерывку, провел своего рода раскопки на городской земле, то обнаружены были пятнадцать замороженных фундаментов и цоколей; они тотчас были включены в «единого заказчика», в график, пущены в дело. Это первый город в стране, где все бригады, включенные в поток и строящие жилье, работают по-злобински.

Сколько я помню, всегда не хватало проектной документации — тяжелейшая проблема. В Орле проектировщиков больше не стало, а проблема кончилась.

У меня записан рассказ директора института «Орелгипрогорсельстрой» Ретинского:

— Я всегда ходил в виноватых. Правда, и оправдываться мне было легче всего. Как было? Приходил ко мне заказчик, деньги у него есть, лимит есть — я обязан на него работать. Второй пришел, третий, десятый. Кому раньше делать, кому позже? — темный лес. Тут уж учуй, за кого пожурят, а за кого голову снимут. Бывало, закончим проект, а денег на строительство ему не дали. Или дали, но меньше, и надо проект менять. Мы до трети делали пустой работы... Что теперь изменилось? УКС горисполкома — мой главный заказчик. Кто какими деньгами вошел в общий кошель — не мое дело. Есть директивный график, и мы не только план знаем на два года вперед, но и очередность. Были слепые — стали зрячие. Третий год ни одного проекта коту под хвост.

К 1 сентября 1973 года они сдали всю проектную документацию на 1974 год. Мало того, к 31 декабря были закончены все проекты жилых домов, строительство которых планировалось на 1975 год. Ради одного этого «чуда», даже не будь всего остального, стоило заниматься перестройкой. А ведь это лишь часть дела. Смысл системы непрерывного планирования и поточного строительства жилья в том, что она вовлекла в работу, запрягла в одну упряжку не только строителей, но и заказчиков, снабженцев, плановиков, финансистов, архитекторов, проектировщиков, партийных и советских работников.

Порядок — это такой продукт, который может быть добыт лишь согласованными усилиями всех участников дела, на всех без исключения этапах производства. Беспорядку проще; его внедрить может на своем этапе каждый из них в отдельности.

1974

ДЕСЯТЬ ЛЕТ СПУСТЯ

Почему, думал я, мы печатаем наши «по следам выступлений» через неделю, через месяц и почти никогда — через десять, через пятнадцать лет. Разве не интересно это? Узнать, как развивались события дальше. Посмотреть, верно ли угадано будущее героев. Убедиться, что писано о них не зря. Или, напротив, что зря. Такие эпилоги — как экзамен для автора.

Вот поначалу мой замысел. Очерк о докторе Федорове был напечатан весной 1965 года — ровно десять лет тому назад. Познакомились мы с ним еще раньше, в 1960 году, но писать мне было нельзя. Хотя очень хотелось.

Дело в том, что он произвел редкую операцию — вживил искусственный хрусталик в глаз человека,— и его за это осудили медицинские авторитеты. Признали операцию антифизиологичной и даже «антипавловской». Особо возмущены были тем, что она сделана девочке, пусть и с врожденной катарактой: рисковать глазами ребенка! И когда доктора выгнали с работы, он кинулся в Москву, пришел ко мне в редакцию, газета вмешалась в его судьбу, на работе он был восстановлен, переехал вскоре в другой город (из Чебоксар — в Архангельск) и продолжал исследования, но я не мог об этом писать. Нельзя, сказали мне авторитеты, раздувать сенсацию, возбуждая надежды у тысяч больных людей, пока нет полной уверенности в успехе. Нужен отдаленный результат. Сколько надо ждать? Ответили: пять лет.

Тут был резон, и я ждал пять лет, прежде чем браться за перо, а теперь еще десять минуло, девочка эта, Лена Петрова, выросла, окончила университет, вернулась учительницей в родное село, видит хорошо, проверяет без очков горы ученических тетрадей, вышла замуж, родила сына, как пишет она, «глазастого и шустрого», назвала его «в честь дорогого доктора» Святославом.

Такой имеется у нас отдаленный результат.

Что еще? За десять лет Святослав Николаевич Федоров сделал вместе с сотрудниками тысячу семьсот таких операций. Стал профессором, стал доктором наук, приглашен был заведовать кафедрой в Москву, возглавил клинику, основал Лабораторию экспериментальной и клинической хирургии глаза Минздрава РСФСР. Что еще? Работы этого коллектива известны в мире, здесь стажировались — не на экскурсии были, а учились по месяцу и больше — доцент Тодт из ГДР, профессор Шмидт из ФРГ, профессор Форциус из Финляндии, главный офтальмолог Кубы Пелаес, главный офтальмолог Болгарии Дыбов, профессор Гейлин из США, профессор Альпар из США. И так далее. («А из Иванова, из Калуги почему-то не едут»,— сказал мне Федоров, о чем будет еще у нас разговор.) Майкла Гейлина я видел в операционной, он ассистировал Федорову, весьма старательно. «Разве в Америке не делают хрусталиков?» — спросил я. «Делают,— сказал он. — Но я убедился, что ваша модель лучше». Могу добавить, что эта модель, предложенная Федоровым и доцентом Валерием Захаровым, его учеником, запатентована в пяти странах. Добавлю, что другая его ученица, кандидат наук Альбина Колинко, за разработку оптических проблем новой операции удостоена премии Ленинского комсомола. Что еще? Федоров и сам повидал свет, ему доверено было представлять советскую науку в Англии, в Голландии, во Вьетнаме, Японии, Венгрии, на Филиппинах, в США; несколько операций он провел в нью-йоркском госпитале «Мейфлауер», линзы брал свои, и, между прочим, наши умельцы-мастера ухитрились сделать на них крохотные надписи. Когда американские врачи будут осматривать слепых, которым он вернул зрение, то внутри глаза, по кромке хрусталика прочтут: «Сделано в СССР».

Спор, можно считать, окончен. Работая в медицине пациентом — должность хотя и важная, но все-таки не главная,— я бы не взял на себя смелости выносить окончательные суждения. Но вот последняя новость: в 1975 году операция признана у нас и официально узаконена. Приказ № 96 «О разрешении ряду специализированных институтов применения метода имплантации искусственных хрусталиков» подписал министр здравоохранения СССР Борис Васильевич Пет-

ровский. Как говорится, не прошло и пятнадцати лет.

И я могу теперь писать сугубо положительный очерк.

Три женщины, три опытных окулиста, побывали недавно в клинике Федорова. Приехали в Москву по своим делам и зашли на полдня. Не на стажировку — на экскурсию. Просто им интересно было посмотреть, что тут делается. А мне интересно было, как они будут смотреть. И вот прошли гости по всем этажам, увидели лаборатории, подивились сложной электронике, заметили карманные радиоустройства, по которым в любой момент можно вызвать любого врача, стояли долго у новых диагностических «комбайнов», смотрели больных, потом, скрыв лица масками, вошли в операционную и тут уж окончательно стушевались. Хирург оперировал сидя, глаза его приникли к микроскопу, инструменты тоже казались странны, игла, например, была из-за малости своей почти невидима. Но включили телесистему, и все стало видно на голубом экране. Вдобавок в операционной звучала тихая музыка. Когда я спросил о впечатлениях, одна из женщин сказала:

— Сон!

При мне явился в профессорский кабинет один из больных, красивый парень двадцати пяти лет, за справкой, что он может вернуться к своей работе. История его была такая. После тяжелейшей травмы парень окривел, местные врачи сказали, что сделать ничего нельзя, трогать глаз опасно, пусть благодарит бога, что второй цел, но он все-таки приехал в Москву, и, поскольку операция прошла успешно, снова он видит двумя глазами, и оба — по «единице». Федоров справку дал. Этот парень — летчик.

Хорошо, что смогли ему помочь, как и многим другим — шоферам, морякам, монтажникам. Да ведь плохо, что на месте не помогли. Эту тему ведет в клинике Элеонора Егорова, кандидат наук. Так вот, ее учили профессора, потом она учила студентов: при травматических осложненных катарактах — руки прочь! Тут ты все равно ничего не добьешься, а случись симпатическое воспаление, потеряешь и второй глаз. Это была заповедь окулистов во всем мире.

— У нас теперь другая психология, другой подход,— сказала мне Егорова. — Если есть сетчатка,

есть зрительный нерв, то, какая бы каша ни была в переднем отделе глаза, надо пробовать.

— А симпатическое воспаление?

— Ни одного случая мы не имели.

Таких операций сделано у них пятьсот девяносто. И двести десять — на радужной оболочке, той, что определяет цвет наших глаз. Тоже считалось, что трогать ее нельзя, а здесь радужку зашивают, «штопают», делают с помощью «кисетного шва» круглый зрачок. Научились с помощью витреотома, специального прибора, иссекать и заменять мутное стекловидное тело. Изобрели новый кератопротез: крохотный объектив ввинчивают (буквально) в глаз, точнее, в заранее вживленную пластинку из титана или тефлона. И жаль, что нет места рассказать о других новых методах лечения, о том, как устраняют высокую близорукость... Это, впрочем, все-таки опишу. Тонкой вибрирующей фрезой (10 000 колебаний в минуту) они срезают часть роговицы, больной остается на столе, а роговицу обрабатывают, придавая ей нужные диоптрии (точность — до 5—8 микрон), и пришивают на место. Сон!

Мне важно отметить, что исполняет это не один уважаемый профессор, как принято в иных клиниках. Операции такого класса делают (я должен их назвать) врачи Захаров, Колинко, Егорова, Пучков, Фельдман, Зуев, Мороз, Копаева, Григорьянц, Сугробова, Иоффе, Шилкин, Глинчук, Кагермазова, Глазко, Зубарева, Дурнев, Малышева, Алькова, Носко. При всем уважении к ним я не могу объяснить успех только их талантами, трудолюбием или особой смелостью.

Суть в уровне: катаракту они удаляют сейчас (на установке «кавитрон») через разрез в три миллиметра, а надо было четырнадцать. Совсем иной класс, вот откуда их смелость. Добавьте новые способы исследований, новые лекарства, новые инструменты, применение операционного микроскопа, лазера, ультразвука, сверхнизких температур. Это, по существу, революция в офтальмологии, и государство вооружило коллектив всем, что нужно для продвижения вперед.

Притом он не один такой. В глазной хирургии нет сейчас монополии одного направления или одного лица, а есть соревнование школ, что для науки благо. Создавая новое, здесь весьма быстро перенимают то,

что создано другими клиниками. Разумеется, делают положенные ссылки, и мне тоже не забыли назвать имена ученых, наших и зарубежных, чей опыт был воспринят, скажем, Ерошевского, Нестерова, Махемера, Ридли. Заимствовать — не стыдно. Стыдно — отставать. Безнравственно, замечу снова, не обеспечить больных своего города, своей страны операцией, средством, которые утолят их боль.

А в общем, знакомясь заново с проблемой, я понял, что замысел мой был узок. Покуда шел спор, явились на свет другие удивительные открытия — иначе и быть не могло. Если верно угаданы герои, то не могли они стоять на месте. Если дело делали, то все у них сегодня новое — достижения, трудности, задачи. И не назад надо нам смотреть, не о прошлом печься, а о будущем.

Жизнь, к сожалению, устроена так, что только обносившийся порядок становится привычен для всех. Был у меня очерк «Порядок» — об опыте орловских строителей. Добились они многого, но вот что написал один читатель: «Не в том суть, товарищ Аграновский, что *эти* научились работать по-новому и хорошо, а в том, что *другие* могут работать по-старому и плохо».

Я еще не сказал: эти три женщины, которым в клинике привиделся сон,— не рядовые врачи. А знающие хирурги, главные окулисты трех областей — Рогозина из Донецка, Губенко из Чернигова и Склянская из Луцка. И едва ли не все было ново, фантастично для них.

— Нет,— сказала Рогозина,— нам не дождаться, хоть бы детям нашим.

Конечно, людей лечить — это не дома строить. Тут требовать «внедрения» надо с умом. Операция всегда связана с риском, возможен определенный процент неудач, были они и у Федорова (не больше, чем в других клиниках, хотя случаи брались более сложные). Девиз «не вреди», которому исстари следуют медики,— он и литераторам полезен. Но только невмешательство приносит нередко еще больший зред.

В конце прошлого века в России начали практиковать новую, опасную операцию — по поводу аппендицита. Ее делали корифеи, в самых лучших клиниках, а теперь выполняют хирурги в любой районной

больнице. И хотя элемент риска по-прежнему есть, врача, который откажется от операции, мы гуманистом не назовем. Таков путь всякого полезного новшества. Сейчас уже признано учеными, что при односторонней катаракте подсадка хрусталика детям (именно детям!) имеет прямые медицинские показания. Глаз, выключенный из работы, отвыкает видеть, и потом, даже сделав операцию, зрения не вернешь.

Не вреди — это не значит сиди, сложа руки.

И возникает вопрос, какой же срок нужен, чтобы хрусталик, не говоря уж об открытиях более свежих, добрался до наших больниц? Видимо, приходит час, когда осторожность становится косностью.

— Врачи к нам приезжают часто,— сказал мне Федоров. — Но смотрят на нас, я заметил, как на акробатов в цирке. Без всякой надежды повторить «номер» у себя. Почему? Даже если захотят они, нет у них ни эхографа, ни иглодержателей, ни шовного материала. Какой выход? Плановая система — это, я считаю, не ждать, пока кто-то где-то захочет, а целенаправленно, комплексно внедрять. Нельзя в одно место загнать микроскоп (сколько угодно их стоит без дела), в другое — набор инструментов, а в третьем окажется энтузиаст, который возьмется осваивать метод с голыми руками. Что толку, если мы обучим людей стрельбе из автомата, а после дадим им в руки трехлинейку?

Прав, конечно. Когда люди критикуют непорядок, указывают, как не надо работать,— это уже прекрасно. Но еще важнее, когда умеют показать, как именно надо.

Ну прежде всего, научные учреждения развиваются делением, как живая клетка. Когда Федоров уехал из Архангельска, исследования там продолжил доцент Бедило, в газетах писалось о его работах, уровень их высок. В Москве недавно защитил докторскую член этого коллектива Кудояров, он едет в Уфу, там возглавит кафедру и, между прочим, уже хлопочет о приобретении аппаратуры. Сейчас предложили Федорову взять научное руководство глазным отделением в новой московской больнице, туда перейдет аспирант Глинчук и работать по-старому тоже не захочет, не сможет. Но им мало этого, они приглашают на стажировку окулистов из Куйбышева, и те тоже начинают вживлять хрусталики. Мало того, клиника берет шеф-

ство над больницами нескольких областей, завязываются связи с врачами, пишется письмо в «Росмедтехнику» с перечнем оборудования, которое надо им поставить, начинается обмен хирургическими бригадами: скажем, костромичи приезжают на месяц в Москву, а москвичи — в Кострому.

И прошу заметить, никто этого моим героям не поручал и награды они не ждут, напротив, прослывут еще возмутителями спокойствия, что нравится не всем. А вот, поди ж ты, делают. Почему?

Федорову сейчас сорок семь лет. По-прежнему в его кабинете стоят гири-двухпудовики: хирургу, он считает, нужны сильные руки. В окружении учеников и помощников похож на тренера сборной. Плечист, стремителен, жесткий ежик на голове. Да и команда у него, надо сказать, подобралась молодая: доцента от ординатора не сразу и отличишь. Стиль отношений свободен, может быть, даже слишком, со всеми он прост, как-то удивил меня: придя после операционного дня, выжал стойку на руках. Хорошо, больные не видели профессора. «Еще могу!» — сказал с удовольствием.

Рядом с ним я устаю. Просто сидеть с ним рядом. Вот он смотрит больных, очень подробно, я бы сказал, участливо, читает почту на русском, на английском, диктует ответы, следит по телевизору за операционной, сам включает микрофон: «Подумайте, как захватить пленку. Так... Теперь надо коагульнуть, хорошо!..» Потом секретарша напомнит, что пора звонить строителям, и он звонит, а заодно — в «Медэкспорт», потом бежит на пятый этаж, где кончается монтаж нового оперблока, потом ко времени возвращается в кабинет, где уже ждет его мастер, и они обсуждают очередную запчасть для глаза, и даже когда он просто сидит, пьет кофе, то кажется, что мотор в нем крутится на полных оборотах.

Я понимаю, что с этим его темпом, умением все помнить и ничего не забывать, с его карманным диктофоном, в который по пути домой он будет наговаривать себе и другим задания на завтра,— со всем этим мой доктор выработался в истинно делового человека, руководителя новой формации. Далеко еще не все умеют работать так, и нередко я вижу сбои: на другом конце телефонного провода кого-то обязательно

нет на месте, согласованное срывается, обещанное надо пробивать сызнова, и, может быть, лишь четверть того, что затевает Федоров, идет в дело, но этого хватает, чтобы клиника продвигалась вперед.

— Сложность в том,— учит он меня,— что повторить природу нам не дано. И не нужно. Путь имитации обречен, всякая копия хуже оригинала. Еще Гельмгольц говорил: если бы он конструировал глаз, то сделал бы это лучше господа бога. Раз уж нам приходится заменять детали глаза, то не обязательно тем же. Можно лучше сделать.

— Нет, уж,— говорю я. — Оставьте мне то зрение, какое есть. Лучше мне не надо.

— Ошибаетесь! Зрение «единица», все счастливы. А это ведь по-среднему, есть люди, у которых полторы, две единицы. Выдающиеся охотники, моряки, летчики. Орлиный взор, чем плохо? Если врач реконструирует оптику, то пусть такие даст глаза, чтобы десять часов читали, не уставая. Чтоб на скорости сто двадцать километров в час легко оценивали расстояние. Биология человека остановилась на уровне кроманьонца. Хорошо, что не надо сидеть в пещере, а можно у телевизора, но глаз-то пещерного жителя не был рассчитан на нынешние нагрузки. Не согласны? Знаете, что найдут археологи, когда вскроют слой нашей цивилизации где-нибудь через двести тысяч лет? Тазобедренный сустав из нержавейки, тефлоновый клапан сердца, протез аорты из дакрона, хрусталик из акрилата. У человечества нет иного пути, вы не согласны?

Нет, все-таки не согласен. «Мысль у шефа опережает возможности,— как сказал один из врачей. Нетерпение — его черта. Иной раз, я уж привык за эти годы, он слишком торопится, преувеличивает, сверх меры доверчив. Но хуже другая крайность, которой начисто он лишен,— нытье. И вообще я заметил, насколько легче быть скептиком. Лет восемь назад рисовал мне на листке проект: здание буквой «Т», внизу экспериментальный завод, операционные на девятом этаже, сад вокруг, вертолетная площадка на крыше. И вывеска, придуманная вместе с другом, ленинградским окулистом Анатолием Горбанем: «Институт восстановительной хирургии глаза». Я посмеивался: чудаки! Недавно Федоров повез меня на стройплощадку: фундамент уже заложен, тянутся вверх стены. И все,

как думалось,— буква «Т», девять этажей, завод внизу, сад. Вот только вертолеты пока не запланированы. Но как знать?

Я сказал однажды, что он живет с запросом, все время требует невозможного. Улыбнулся:

— Невозможного у нас легче добиться. Вот что касается положенного — это получишь не всегда.

«Мы ломим, гнутся шведы»,— писал мне в письмах. Звонит теперь по вечерам: «Есть хорошая новость!» Ему это нужно, он убежден: ни человек, ни коллектив не могут топтаться на месте. Где нет движения — там застой. Пусть все время будет новое: новая мысль, новая операция, новый прибор, новое, новое, даже в мелочах новое. Надоели застиранные халаты, пусть будет красивая форма. И ведь поехал в Дом моделей, модельера Зайцева привез в больницу, «заразил» его, и уже сделаны образцы — голубые костюмы для женщин, песочные для мужчин, из льна с лавсаном, с эмблемой клиники. Сейчас у него новая идея — самолет. Оборудовать в нем операционную, прилететь с бригадой хирургов в Читу или, скажем, в Мурманск, или, если попросят, в Дели, сделать зрячими сорок слепых, одновременно учить «показом» местных врачей, оставить им комплект аппаратуры — и дальше. Я, конечно, не верю. Но очень хочется ошибиться.

Пора, однако, сойти с небес на землю.

Когда в русских сказках царь приказывал Ивану слетать на луну или достать перстень со дна океана, то это был типичный пример нереального планирования. Иван задания выполнял, но, как свидетельствуют те же сказки, только с помощью чуда.

А вот пример слишком реального планирования. В 1975 году Министерство здравоохранения СССР распорядилось внедрять микрохирургию в глазных клиниках. В приказе названы ведущие научные учреждения страны, которым поручено обучать всех остальных,— ВНИИ глазных болезней Минздрава СССР, Институт имени Гельмгольца, Филатовский институт в Одессе и та клиника, о которой я веду рассказ. Приятно, что, созданная заново, позже других, на голом месте, она вошла в число ведущих. И приказ, как первый шаг, несомненно, полезен. Но темпы, заявленные в нем, смущают меня.

Приставку, позволяющую оперировать сидя, Федоров заказал еще в Архангельске. Мне казалось, это из-за ноги, я уже писал: мальчишкой он попал под трамвай, ногу отняли ниже колена, тогда и решил стать врачом. Но причина была другая: стоя, нельзя работать с микроскопом. Он применил его в глазной хирургии одним из первых в стране, с шестьдесят третьего года весь коллектив только так и оперирует. Мне сказал Виктор Зуев, кандидат наук:

— Недавно попробовал без микроскопа — не в клинике, в виварии. Страшно стало. Будто топором — ювелирную работу.

Итак, темпы. По плану, подписанному начальником Главного управления лечебно-профилактической помощи Минздрава СССР Сягаевым, в 1975 году пройдут подготовку десять хирургов, в 1976-м — двадцать один, в 1977-м (неожиданный спад) — тринадцать. Они будут присланы из семи институтских клиник. А клиник таких у нас около сотни. Если же взять глазные отделения всех городских больниц страны, то при таких темпах мы будем подтягивать их до современного уровня примерно... сто лет.

Как-то не хочется после этого сходить с небес на землю. Конечно, новое стоит денег, иногда только это и видят. Но вот недавно вышла книга заместителя министра здравоохранения РСФСР Сергеева «Здравоохранение и экономика», и в ней (на странице 42) рассказано об опыте клиники Федорова: на 150 койках она вылечивает 3000—3100 больных в год. В два раза больше, чем другие подобные стационары. Вдвое! Внедрение нового — есть лучший, а порой и единственный путь к действительной экономии средств.

Тема важная, к ней я еще вернусь, а пока мне другое надо подчеркнуть. Радуясь тому, как далеко вперед вырвались ученые-медики, наши герои, мы не вправе забыть, что ровно на ту же дистанцию отстала от них практическая медицина.

Разница в уровнях создает подпор: больные из сотен городов едут в Москву. Нормально ли это? Правильно ли? Знаю, что и после моей публикации прибавится количество писем в министерстве, и будет определенное раздражение против автора, по милости которого надо теперь отвечать больным, что-де пусть они ждут, что есть очередь, да ведь она — *живая*, живые люди вынуждены ждать, и не модных туфель —

зрения! Так что же, не писать, облегчить жизнь отвечающих?

Я все же решил писать. Сделано за минувший срок, мы убедились, многое, и тем обиднее было бы возвращаться к этим проблемам в очерке под названием «Двадцать лет спустя»[1].

1975

[1] В 1986 году было принято постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР о создании Межотраслевого научно-технического комплекса «Микрохирургия глаза». Согласно этому постановлению в двенадцати городах страны к концу нынешнего десятилетия будут сданы под ключ филиалы Московского института микрохирургии глаза. В результате каждый день сотрудники комплекса смогут возвращать зрение тысяче пациентов. 200 тысячам — ежегодно.

Генеральным директором комплекса назначен член-корреспондент АМН СССР, профессор С. Н. Федоров. *(Ред.)*

ДВА ПЛАНА ДОБРОТЫ

Один ученый-медик, придя просить денег на оснащение клиники, взялся доказывать эффективность таких затрат. И прямо в кабинете сделал на листке расчет: сколько людей будет дополнительно вылечено, да какие пенсии пришлось бы им платить, да сколько материальных ценностей выработают они для государства.

— Какой завод даст вам такой доход?

Хозяин кабинета поморщился:

— Ну зачем же так, уважаемый профессор? Для нас не это важно, а здоровье человека. Нельзя переводить все на чистоган, главное — задачи гуманизма.

Денег, однако, не дал.

Эту историю, если хотите, притчу, я вспомнил, едучи в клинику профессора Лопаткина. Еще сговариваясь о встрече, обещал ему, что «про науку» спрашивать не буду. Моя тема — экономика. В горздраве, зная об этом, сказали:

— Вам обязательно надо учесть эксперимент, который проводит Николай Алексеевич Лопаткин.

Клиника — урологическая, находится в Москве, в 1-й Градской, в двухэтажном здании постройки 1924 года. Входишь с проспекта, а там тишина, больничный парк, сидят невеселые люди с кошелками и узелками. Дом уютен, но по нынешним меркам тесен, забит койками: в клинике полтораста коек. Свободнее в тех палатах, где я вижу желто-прозрачные лица больных, только что возвращенных с того света. Скажем, после пересадки почек. Но о науке я обещал не писать. Замечу лишь, что аппаратурная начинка старого дома выше всяких похвал, как и квалификация врачей: за семь лет здесь защищено двадцать семь кандидатских диссертаций и двенадцать докторских. Сам Лопаткин — действительный член Академии медицинских наук СССР.

Собственно, наплыв больных, которые отовсюду рвались к ним за исцелением, и был первой причиной

перестройки. Многие ложились на обследование. Потом уже выясняли врачи, нужна им операция или не нужна. Ждать ее приходилось долго: с «простыми» камнями почек лежали до операции в среднем четырнадцать дней, с камнями «коралловидными» — восемнадцать. А надо бы, считает Лопаткин, вечером принять пациента — утром прооперировать. Больница, что ни говорите, от слова «боль». Чем меньше в ней находится человек, тем лучше.

Учтем также, хотя это не главное, что один койко-день в такой клинике стоит 50 рублей. Пятьдесят. Можно бы многое сказать о том, что общество идет на эти затраты, что лечение у нас доступно, бесплатно, но мне сейчас другое важно: бесплатно-то оно для нас с вами, а для государства совсем не бесплатно. И надо эти деньги считать. Что же было придумано? Очень простая вещь. И очень, подчеркивает Лопаткин, не новая, можно полное урологическое обследование проводить амбулаторно. Вот, так сказать, и вся идея.

Простые вещи, бывает, хуже всего доходят. Объясняю подробнее. В консультационную поликлинику 1-й Градской они передали свои диагностические аппараты, выделили своих врачей и стали выполнять здесь цистоскопию, хромоцистоскопию, внутривенную урографию, ангиографию, обзорные снимки, радиоизотопные исследования. Оценят это специалисты, мы же с вами одно должны понять: по всей стране такие процедуры делаются пока только в условиях стационара.

Эксперимент был начат 1 января 1973 года.

Хирургическая активность клиники сразу возросла: если прежде в мужском отделении оперировали 60 процентов больных, то теперь — 85. В женском отделении рост был еще заметнее — на 35 процентов. Вы, пожалуй, усомнитесь: всех ли, кто попадает к ним, надо тянуть на операционный стол? Хирургия — это терапия, доведенная до отчаяния. Сказано верно, но клиника эта хирургическая, она и создана для случаев, когда лекарства уже не помогают.

На втором году эксперимента полное больничное обследование прошли, не ложась в больницу, 593 человека. Из них только 213 понадобилась операция, а остальные, живя у себя дома, получили то же лечение, какое было бы им назначено в стационаре. Ни на йоту не хуже — таков был принцип. Их консультировали Лопаткин, заведующие отделениями Покровский, Хаимчаев,

доценты Даренков, Мазо, другие больничные врачи. И мне нравится, как они назвали свою поликлинику: «Мобильный стационар».

Стало быть, гуманность, доброта, сострадание — это все оставалось в силе. Но при новой организации дела они излечивали уже на тридцать процентов больше людей, то есть добились ста тридцати процентов гуманности. Итог, согласитесь, замечательный, и я попросил показать мне мобильный стационар. Нет, ответили, нельзя его увидеть. Почему? Ликвидирован в ноябре 1974 года. И что же теперь? А ничего, работают, как раньше, как все. Гуманность сведена к обычной норме.

Так... В тот же день я отправился в Бюро медицинской статистики, взял последний годовой отчет клиники и, вообразите себе, даже графы не обнаружил, где бы указывалась хирургическая активность. Судя по бумагам, ни взлета не было, ни спада. Никто от медиков не требовал этого *почина*, никто не встревожился, когда не стало его. Вероятно, поэтому (другого объяснения найти не могу) организаторы здравоохранения и послали меня изучать передовой опыт, который прерван был еще полгода назад.

Будем говорить прямо: мы подошли к пределу экстенсивного роста. Двигаться дальше только за счет нового строительства, новых капиталовложений, новых трудовых ресурсов уже невозможно. Путь интенсификации труда, путь повышения эффективности — стал сегодня решающим, главным.

Вывод этот сделан партией, признан во всех отраслях народного хозяйства, и медицина исключением быть не может. Вот почему эксперимент, с которым познакомились мы, принципиально важен. Врачи сделали великое дело. Они, как сказали бы в колхозе, сняли дополнительный урожай с того же поля. Они, как сказали бы на заводе, повысили фондоотдачу, выпуск продукции на тех же площадях. А их продукция, их урожай — это здоровье людей.

Настолько это бесспорно, ясно, что даже доказывать как-то неловко. Но приходится, и я беру еще один пример. На другом конце Москвы, на Дмитровском шоссе, в городской больнице № 81 есть глазная клиника профессора Федорова. Я уже писал о ней, речь шла о науке, и все там было иное, чем в клинике Лопаткина.

Но сегодня разговор об экономике, и все тут удивительным образом сходится.

Клиника тоже была крупная, на сто семьдесят коек. И была в ней одна операционная, два стола. Этого прекрасным образом хватало, пока работали окулисты по-старому, как все, но явилась новая техника, разрезы стали меньше, швы — строже, они не только лучше научились лечить, но и быстрей, и выписать большую часть пациентов могли уже не через три недели, как это было раньше, а на седьмой, на десятый день.

Чего же лучше? — скажете вы. А хорошего-то оказалось мало. Нельзя, оказалось, так быстро лечить: операционная не пускает. Мала, тесна. Как ни крути, всех больных через нее за такой срок не протиснешь. Значит, держи их лишнее время, иначе койки будут пустовать. Федоров сказал (и написал в докладной):

— Операционная — узкое место. Дайте нам выкинуть двадцать коек, и мы разместим в этих палатах новый оперблок.

— Не положено,— сказали ему.— Как же так, везде будет рост, а у вас снижение.

— Но лечить-то мы будем больше народу!

— Это пожалуйста,— сказали ему.— Но число койко-мест сокращать нельзя.

Безвыходное положение.

Федоров выход нашел: двадцать коек все-таки выкинул. Как? Обыкновенно: выкинул, и все. Два операционных стола были добавлены тотчас, и теперь клиника вылечивает за год не 1600, а 3000—3100 больных. Вдвое больше, чем другие подобные стационары. Это уже получается двести процентов гуманности. Это уже выходит два плана доброты.

Значит, все-таки хорошо! Экие вы нетерпеливые; плана они как раз не выполняют, потому что сто семьдесят коек все еще «висят» на клинике, а значит, обречена она ходить в отстающих, и я чувствую, что основательно запутал читателей.

Да будет вам известно: для больниц у нас плановый показатель один — число «койко-мест». И судят об их работе прежде всего по выполненным «койко-дням». Это не просто теория, отсюда исходит вполне реальный счет расходов на питание, на перевязочные материалы, на медикаменты, инструменты и так далее. Оборот койки при этом не учитывают, все выделяется больницам — сделаем последнее усилие ума — не по количе-

ству вылеченных людей, а по числу расставленных кроватей.

Ладно. Было их у урологов 150 и осталось 150 — роста нет. У глазников еще хуже: было 170, стало 150— кривая пошла вниз. Покуда держали они пациентов до операции две недели, да после — три, да чуть ли не половину коек отдавали тем, кому хирургия не нужна, бинтов хватало. Теперь не хватает. Больше делаешь операций — дали один бинт на двоих. Лекарств при такой интенсивной работе тоже дефицит: либо проси, чтоб родственники купили, что запрещено, либо... не лечи столько народу. Выход? Крутись! Я еще не написал: штат врачей, сестер, санитарок тоже всецело зависит от коек. Перегрузка ужасающая. Ясно ведь, что легче держать выздоравливающих, писать в истории болезни «Status idem» («Состояние то же»), чем брать все новых, тяжелых больных. Зарплаты медикам это не прибавляет. Премий у них, как известно, вообще нет. Я уж не говорю о том, что никто им за это даже спасибо не сказал.

— На-до-е-ло! — сказал мне Николай Алексеевич Лопаткин. Он ходил, писал, просил добавить медсестер, выбивал «лишние» лекарства, реактивы, пленки, и поначалу шли ему навстречу, давали что-то в порядке исключения, а потом в канцеляриях привыкли, и когда увидел он, что эти хождения отрывают время у главного, у науки, у медицины, то остановился и сказал себе: баста!

— Надоело. Вопрос стоял так: можно или нельзя. Два года мы выкручивались за счет ординаторов, аспирантов, врачи брали по полторы, по две смены, бесплатно. И доказали, можно. Больным это лучше, государству лучше. Но сколько можно доказывать?

Прав.

Есть в столице памятник Сергею Есенину, очень хороший, особенно мне было по душе, что поэт стоял, казалось, по пояс во ржи. Рожь посеяли на этом газоне. Может, во всем мире и был один такой памятник, но сейчас вы этого не увидите. Рожь скосили, и разбита вокруг Есенина обычная цветочная клумба, какие увидите вы в любом городе, в любой стране. Почему?

Наверное, тут сыщутся причины, даже и объективные, но главную я знаю наперед: колосья в большом городе были нарушением привычного. Так и тянуло уб-

рать их вовремя и без потерь. Очень трудно жить «в порядке исключения». Чуть зазеваешься — скосят.

Что и произошло с мобильным стационаром. В этом суть, а не в чьей-то злой воле. Он появился вопреки правилам, он мог жить только до тех пор, пока известный хирург выступал в роли толкача. Но это ведь глупо, это в конце концов нерасчетливо так использовать академика медицины. Микроскопом забивать гвозди. Потому я и написал, что он прав.

К счастью, прогрессивные идеи живучи. Федоров столкнулся с теми же трудностями, но эксперимента не прекратил. Этому чудаку еще не надоело. «У нас всего можно добиться,— сказал мне.— Правда, не с первого раза». Дотацию на лекарства вот уже третий год окулисты получают в своем Тимирязевском райисполкоме, добавочные ставки медсестер, техников даны им благодаря поддержке Минздрава РСФСР, Госкомитета по науке и технике Совета Министров СССР. Скептики возрадуются: ага! расход! Верно, но есть и приход.

> «Подсчитано,— пишет о делах этого коллектива Александр Владимирович Сергеев, заместитель министра здравоохранения РСФСР,— что клиника за счет удвоения пропускной способности экономит государству около 150 тысяч рублей. Однако это не все. Тридцать процентов вылеченных больных становятся полностью трудоспособными. Подсчитано, что каждый из них вырабатывает в течение года продукции примерно на 5 тысяч рублей, а в сумме они дадут государству 2,5 миллиона рублей. Так интенсификация работы в стационаре приносит государству огромную экономическую пользу (не говоря уже о самом главном — о том, что пациенты этой клиники улучшили или восстановили зрение)».

В самом деле, какой завод даст вам такой доход? Можно бы добавить, что работать эти счастливцы будут не один год, что только выплата пенсий, положенных им, превысила бы все затраты на содержание клиники. И еще: недавно здесь закончен новый оперблок, столов стало восемь, по всем расчетам клиника будет вылечивать уже не вдвое, а втрое больше народу. Втрое! Это пришлось бы строить еще два таких пятиэтажных корпуса. Расходы, по сравнению с экономией, грошовые. Но дело не в одних деньгах.

Обычно бывает как? Заболеет человек глазами, идет к районному окулисту, великому труженику, который первым ставит диагноз. Очень многих он и вылечит, но тех, кому нужна госпитализация, направит в городской консультационный пункт. Там смотрит больного консультант (второй врач), потом смотрит дежурный в приемном покое (третий), потом лечащий врач (четвертый), операцию назначит зав. отделением (пятый), сделает ее хирург (шестой), после чего вернется человек в свою поликлинику, но не обязательно к своему окулисту, и тогда это будет уже седьмой врач.

— А у семи нянек дитя без глазу,— говорит Федоров.— Пословица явно офтальмологическая.

Тут самое время сказать, что и ему пришлось открыть свою поликлинику, она тоже вооружена новейшими приборами, а врачей в ее штате нет. Только заведующая Лидия Александровна Гришина, отличный организатор. Придет больной, и его смотрит, к примеру, прибывшая в этот день из больницы доктор Егорова. В палату он попадет — к Егоровой. Оперирует его Егорова. Выхаживает — Егорова. И когда через месяц, через полгода явится человек на осмотр, то попадет — к кому? Правильно: к Егоровой.

Нет дублирования, нет распыления сил. Хирург выполняет сотни операций, но не становится «технарем». Учится понимать болезнь, наблюдает ее от начала до конца. (А то ведь есть и такая пренеприятная черта: «Куда терапевты смотрели? — скажет иной хирург.— Слишком поздно распознали болезнь». И поликлиника не остается в долгу: «Какой коновал вам делал операцию?») Здесь повышена ответственность врача. Но мало этого, он может заболеть, уйти в отпуск, нужны дублеры, как в космосе. И вот они разбились по бригадам, за каждой закреплены свои палаты, у каждой свой поликлинический день, во главе — доценты, кандидаты наук. Профессор привлекается в случаях тяжелых и сомнительных.

«Скрипач играет каждый день,— писал как-то Николай Михайлович Амосов,— а многие наши хирурги оперируют раз в неделю». Знакомясь с жизнью двух передовых клиник, я понял: единственное, в сущности, поощрение, заставившее врачей брать на себя повышенные нагрузки,— это сама работа, интерес к работе, перспектива быстрого профессионального роста. Огромный опыт накапливают они не к почтенным юбилеям,

когда трясутся руки, а в молодые годы. Хорошо ли, однако, больным? Одно отвечу: не дай бог, конечно, но случись вам, уважаемый читатель, какому хирургу вы доверили бы свои глаза или свои почки — тому, который сделал уже пятьсот таких операций, или тому, который сделал их двадцать?

Само собой, я не собираюсь призывать, чтобы медики соревновались в быстроте разрезов и сшиваний. Или чтоб амбулаторно вели все обследования, в том числе тяжелые и опасные. Или чтобы больницы брали встречные планы по досрочной выписке больных. Нужны ли еще оговорки? Интенсификация труда вообще, а в медицине особенно,— это задача для думающих людей. И чтобы показать, ради чего решается она, приведу два примера.

Есть больные, которые не могут жить без аппарата «искусственная почка». Прежде они обречены были годами лежать в больнице, а теперь у Лопаткина и это лечение, гемодиализ, проводится амбулаторно. Человек приходит раз в неделю, его кладут на ночь, подключают аппарат, дают отдых ослабленной почке, а наутро отпускают домой. В клинике семнадцать таких коек, и, естественно, их пропускная способность резко возросла. Но это ведь и для больных благо, они вернулись в семью, некоторые работают...

Клиника Федорова ведет сейчас работу совместно с Всероссийским обществом слепых. Идея была такая: слепые — не больные, к окулистам не ходят. И врачи не идут к ним, между тем наука продвинулась вперед: нельзя ли кому-то помочь? Ординаторы, аспиранты, врачи отправились на заводы общества, осмотрели несколько тысяч слепых, позже я встречал их в клинике. Мужчина был слеп сорок два года, ушел отсюда без поводыря. Женщина была слепа семнадцать лет, детей своих увидела лишь после операции. Люди, с детства читавшие пальцами по Брайлю, учились читать глазами, в палатах появились буквари: «Мама мыла раму»,— не буду больше об этом, ограничусь цифрами. Для клинического обследования отобраны были 842 человека, на операцию назначены — 493, прооперированы (по данным на июнь 1975 г.) — 251. И зрение (от 0,1 до 0,7) удалось вернуть 182 слепым людям.

Науку опять же оставим в стороне, но сама идея провести массовое обследование незрячих — она уни-

кальна. Вот ведь за что боролись врачи. Не будь двухсот процентов гуманности, руки бы у них не дошли до слепых: лечили-то их «сверх плана».

Добро — понятие многозначное. Было время, повсюду добром называли имущество, можно было наживать добро, красть, присваивать. Еще раньше первой добродетелью считали силу. По-латыни «добро» и «сила» обозначались одним словом, и наше былинное «добрый молодец» — это могучий, здоровый. Теперь чаще всего добро мы именуем добром, но не мешает ему быть и умным, и дельным, и сильным. Очень важно, что мои герои — и глазники, и урологи — добиваются экономии *для* больных, а не *за счет* больных.

— Опыт есть, опробован, можно внедрять,— сказал мне Лопаткин.— Дело за организацией.

Я посетил в эти дни планово-финансовые управления Минздрава СССР и Минздрава РСФСР, был в Госплане Союза, в Минфине РСФСР. Убедился: главное для повышения эффективности есть — выросшие в стране врачебные кадры, успехи советской науки, техническое оснащение клиник. Дело за организацией.

— Интенсивный труд никак у нас в медицине не стимулируется,— сказал мне Федоров.— Зато есть отлаженная, можно сказать, научно отработанная... система сдерживания.

Финансирование больниц ничем по сути не отличается от финансирования гостиниц: и тут, и там танцуют от койки. Ставится задача, чтобы средняя ее «занятость» была не 319 дней в году, как сейчас, а 340 (сужу по «Методическим рекомендациям» Минздрава СССР). Но когда в РСФСР органы здравоохранения запланировали на год 329 дней, то два дня им срезали. Кто? Ясно кто: финансисты. Почему? Ясно почему: из экономии. Деньги и впрямь сберегаются, за питание и лекарства (20—25 процентов стоимости койко-дня), но прочие все равно тратятся, лежит больной или не лежит. Объяснение такое: нельзя «связывать» средства. Медицина и того не может освоить, что выделено ей. Два дня в неделю она, как известно, выходная: выписка проводится преимущественно в пятницу, а новых больных берут с понедельника. Но, допустим, добьемся мы: будут их брать в пятницу. Что толку, если своего лечащего врача увидят они только через два

дня, да пойдут анализы, да выяснится, что кого-то положили зря. «Лица, госпитализированные для обследования и оказавшиеся здоровыми», занимают в стране до 65 тысяч коек. А это, между прочим, трехлетний план строительства лечебных учреждений по всей Российской Федерации.

Строим мы очень много, да и надо открывать новые больницы (прежде всего для замены обветшавших старых), но, выделяя на охрану здоровья огромные средства, государство вправе потребовать, чтобы они расходовались с умом и с толком.

«Хватит молиться на койку! — вот позиция новаторов.— Оценивайте нас по труду, как любой завод. Не по расставленным станкам, а по выпущенной продукции. Не по занятым кроватям, а по тому, хорошо ли мы лечим людей и сколько мы их лечим. С точки зрения койки подходить к развитию медицины нельзя».

Я понял: этот подход сложился у нас в тридцатые годы, когда больница играла иную социальную роль. Надо было забрать больного из барака, положить на чистую простыню, просто подкормить перед операцией. Конечно, и сейчас есть семьи, быт которых не налажен, есть болезни, требующие длительного лечения, есть старики, за которыми некому присмотреть,— надо им обеспечить уход. Но в большинстве люди сами рвутся из больницы домой, да им и лучше дома, у родного телевизора, в окружении близких.

Я понял: сама больничная койка — не старая, которой нужны были стены, крыша и добрый доктор со стетоскопом, а новая, окруженная сложнейшими аппаратами, лабораториями,— она более всего нужна для интенсивного лечения. Когда пойдет человек на поправку, то лучше перевести его в «отделение для долечивания» (у Лопаткина есть оно на станции Сходня, Федоров пока мечтает о нем). Главное, для самого больного лучше уйти от «тяжелых», ходить на прогулки, дышать свежим воздухом. А там одна процедурная сестра на этаж, и не нужны никакие аппараты, это и дешевле в сто раз. Где нет такого отделения, им становится половина больницы.

Пора переходить к выводам. Первый: необходимо возродить к жизни «мобильный стационар» — вот ближайшая цель моей статьи. Он должен работать у Лопаткина, и если мешает этому отживший порядок, то, стало быть, надо порядок изменить. Узаконить эту но-

вую форму содружества ученых-медиков с практической медициной.

Предвижу, что врачи обычных больниц, не клинических, не столичных, скажут: великолепное оснащение, научные сотрудники, усиленный штат — другой мир! И верно, надо это учесть, говорить сегодня можно о распространении опыта в клиниках. Но их сотни в стране, база для внедрения достаточно велика. А там и взвесить по-государственному, что выгоднее — наращивать число лечебных учреждений или тем, что есть, увеличить штат. Может быть, часть больниц (прежде всего маленьких сельских, которые пустуют по три месяца в году) сделать отделениями для долечивания, передав их персонал мощным, специализированным стационарам. Разговоры такие ведутся давно, но дело, как писали в старину, *задлилось*. В общем это все требует работы, мысли, и вторая моя задача была вынести вопрос за пределы кабинетных разговоров, сделать его достоянием гласности.

И третья: надо, чтобы медики захотели всю свою силу отдать добру. Энтузиасты были и будут — тут проблемы нет. Но как всех направить на этот путь?.. Любой средний завод имеет фонды поощрения, пионерлагерь, детсад, чего нет даже у самой крупной больницы. Единственный цех, не знающий тринадцатой зарплаты,— это санчасть завода, которую давно газетчики именуют «цехом здоровья». Медицинская промышленность — полноправная отрасль индустрии, подчиненная всем законам социалистической экономики. Но едва скальпель, сделанный здесь, попадает в руки хирурга, законы как бы отменяются. Так можно было работать по-старому, но высокой эффективности на этой базе достичь нельзя. Разговор, понятно, не только о материальных стимулах, но и о всей сумме моральных поощрений. Надо и в печати отмечать героический «сверхплановый» труд врачей, что я и делаю сегодня,— и это последняя цель моей статьи.

1975

ОТПИСКА

Отвечать на критику нынче умеют все. Отмалчиваться после критики не принято. Как бы даже и неудобно, неловко. Зато в большом ходу отписка.

Составлять ее следует так. Для начала, что бы ни было, вы должны признать выступление печати весьма актуальным. Затем укажете, что и без того все вам известно и все делается. А под конец пообещаете, что замечания будут учтены.

Классическая триада, три пункта через два «но»: признать важность, *но* указать на ненужность, *но* тем не менее принять меры.

> «Министерство здравоохранения СССР, внимательно ознакомившись со статьей А. Аграновского «Два плана доброты», отмечает, что автор поднимает весьма актуальные вопросы, связанные с экономическими аспектами деятельности учреждений здравоохранения.
>
> Министерство наряду с развитием сети здравоохранения систематически проводит мероприятия, направленные на более эффективное использование функционирующих стационаров. Так, в 1974 г. были разработаны «Методические рекомендации по повышению эффективности и анализу использования коечного фонда». Значение интенсификации подчеркивается во всех руководствах, письмах и директивных указаниях, направляемых министерством на места. Научно обоснованные подходы к рациональному использованию коек нашли свое отражение...»

Письма такого рода столь длинны, что приводить их полностью нет никакой возможности. Прием испытанный: вы мне про одно — я вам про другое. Но вид благопристойности сохранен. Статья замечена? Да. Признана актуальной? Весьма. Чего еще надо? Так сказать, я вам пишу, чего же боле.

«Автор,— продолжает заместитель министра, подписавший ответ,— совершенно правильно ставит вопрос об интенсификации работы больничной койки за счет расширения объема исследования больных в поликлиниках и госпитализации их только для лечения».

Спасибо, конечно, на добром слове, но хотелось бы все-таки знать, что там решено с двумя передовыми клиниками. Не вообще, а в частности. Именно об этом в ответе, который и дальше украшен оборотами типа «о чем вполне справедливо упоминает автор», ничего не сказано. По существу, тут фигура умолчания, хотя молчание очень многословно: четыре страницы на машинке через полтора интервала.

«Из изложенного,— читаем ниже,— видно, что для рационального использования больничных коек немаловажное значение имеет степень оснащенности новейшей лечебно-диагностической аппаратурой, уровень квалификации врачей и среднего медицинского персонала, преемственность в лечении. Министерство здравоохранения СССР систематически занимается этими вопросами путем изучения состояния амбулаторно-поликлинической помощи, разработки конкретных предложений, направленных на дальнейшее улучшение...»

«Давай и веревочку,— и веревочка в дороге пригодится»,— как говаривал Осип в комедии «Ревизор». Тут все идет в ход, тут годятся любые старые отчеты, и все в общем правильно, и только одного до конца не находим мы — конкретного ответа на поставленный вопрос.

Кроме фигуры умолчания, есть другой прием, усвоенный всяким любителем отписок,— фигура непонимания. Скажем, в статье писалось о таком новшестве: проводя в поликлинике полное обследование больных, урологи госпитализировали лишь треть из них, а остальных лечили, не помещая в больницу. В принципе министерство «за», но находит в опыте недостаток: «Из всех обследованных,— сказано в ответе,— госпитализируется всего лишь одна треть». Прошу прощения, но разве не в этом весь смысл эксперимента? Он был сорван в этой клинике потому, что, делая больше операций, врачи столкнулись с нехваткой лекарств, бинтов, пленок

и так далее. Я писал об отжившем порядке планирования, когда реальная работа больниц никак не учитывается. Все выделяют им (придется снова это подчеркнуть) *не по количеству вылеченных людей, а по числу расставленных кроватей.* Какова тут позиция Минздрава?

> «В этом направлении,— отвечают нам,— министерством проводится настойчивая и систематическая работа. Так, финансовые нормативы на приобретение медикаментов с 1 января 1970 г. были увеличены на один койко-день для терапевтических коек — на 25 копеек, для хирургических — на 10 копеек, для психиатрических — на 10 копеек, для торакальных... для нефрологических...»

Но речь-то опять не о том! Просить увеличения чохом, вообще — и для тех, кто вырвался вперед, и для тех, кто топчется на месте,— это проще всего. Двумя строками ниже сам пишущий признает, что во многих больницах, особенно мелких, «ассигнования на медикаменты ежегодно недоосваиваются». Стало быть, задача куда сложней: умно, по-хозяйски распорядиться теми миллионами, которые уже выделены государством.

Что же тут — неспособность понять? Я лучшего мнения о тех, кто готовил этот ответ: все они прекрасно поняли. Тут горячее нежелание понять.

Отписка — это дымовая завеса для сокрытия мыслей. Казалось бы, не согласен — спорь, возмущен — опровергай, стоишь на другой позиции — доказывай свое. Но нет, это не положено. Отписка предпочитает намеки, недомолвки, полусогласия. Документ удивительнейший.

Даже сообщая о принятых мерах, ухитряются приводить приказы, старые или «находящиеся в стадии завершения», которые никак с выступлением печати не связаны. Даже признание выражают чаще всего в сослагательном наклонении. «Предоставление таких прав учреждениям здравоохранения было бы хорошей формой оценки медицинских работников по труду»,— написано в одном месте. «По-видимому, назрела уже необходимость в увеличении нормативов на покупку медикаментов для крупных больниц»,— сказано в другом.

«По-видимому», «было бы» — литератор может так писать, да и то лучше бы не так, а министерство, коли

оно выражает согласие, должно это делать. Но нет, писать — пишет, а делать — не делает.

Отписка никому решительно не нужна. Ни отсылающим, ни получающим, ни читателям, ни газете. Порой газеты проявляют слабость, печатают даже самые уклончивые ответы, полагая, что это все же лучше, чем ничего. На самом деле это хуже, чем ничего. В честном споре, в открытом столкновении мнений, там хоть выясняется истина. Тут истина затемняется.

Спор тем не менее есть, просто он отложен до более удобной поры. До безгласия. Отшумят печатные дискуссии, а там втихую можно поставить на своем. Так бывает, и тогда узнаем мы, что важный почин все-таки похоронен, что зажимщик критики все-таки пошел на повышение, а дело не сделано, и все идет, как шло.

Наш случай тем интересен, что здесь «последействие» странным образом совпало с писанием отписки. В те самые дни, когда Минздрав СССР, так сказать, одной рукой готовил этот ответ, другой рукой тот же Минздрав СССР проводил всесоюзное совещание главных окулистов республик, краев, областей. И выступил на нем некий профессор с яркой речью против статьи в «Известиях» и против героев этой статьи: их обвинил он... в нескромности.

По-человечески профессора можно понять: в его клинике хирургическая активность на восемнадцать процентов ниже, чем в той, о которой я писал, и диапазон освоенных операций у́же, и делается их (с учетом койко-мест) на треть меньше... Как заметил еще Гейне: «Люди, ничем не замечательные, конечно, правы, проповедуя скромность. Им так легко осуществлять эту добродетель...»

Но вот что дальше произошло: в присутствии ответственных работников Минздрава СССР, с их благословения и, во всяком случае, без всяких возражений с их стороны совещание приняло резолюцию, осуждающую «рекламу и саморекламу в печати». Правда, имена ученых в ней не названы, орган печати не упомянут, редакции сей документ не послан и нам, таким образом, дана возможность сделать вид, что ничего не произошло. Я, однако, этого вида делать не хочу. И даже отчасти рад тому, что, сочиняя вежливейшие формулировки, мои оппоненты все-таки не удержались, выразили свое истинное отношение к статье.

Почему же реклама, уважаемые? Даже если считать это понятие уничижительным, что, разумеется, не так. За последнее время в газетах, в журналах, скажем, в журнале «Здоровье», на радио, по телевидению прошли десятки, если не сотни статей, интервью, очерков об уникальных операциях, о спасенных жизнях, о достижениях советских ученых-медиков. И, сколько мы могли заметить, никакого начальственного раздражения они не вызвали, несмотря на то (или благодаря тому), что ничего, кроме похвал, не содержалось в них. Но стоит лишь прозвучать слову критики, как иные деятели здравоохранения тотчас вспоминают о «рекламе».

Что тут скажешь? Мне пришлось писать о почине злобинской бригады, о первых шагах «орловской непрерывки», поначалу далеко не все были согласны с новаторами, и мы критиковали тех, кто ставил им палки в колеса, но никому даже в голову не пришло винить бригадира Злобина или строителей города Орла в саморекламе. Мне не раз приходилось производить атаки печатного свойства, но ни металлурги, ни швейники, ни финансисты, ни химики до такого способа самообороны не додумались. Изобрело его только медицинское ведомство.

Помилуйте, мы вас не рекламируем, мы указываем ваши недостатки. Это все-таки разные вещи.

Читатель любит узнавать, что было дальше. Для удовлетворения этого законного любопытства писатели придумали эпилог. Соединением двух любящих сердец кончается роман, а дальше коротко, так сказать, конспективно, автор сообщает, что жили они счастливо и было у них шестеро детей, а злодеи все понесли наказание. В публицистике эпилогом служат десять строк газетного послесловия — «По следам наших выступлений».

Это очень важные десять строк. Они нужны, когда по статье приняты меры, а если не приняты, то нужны еще больше. Они бывают не менее важны, чем сама публикация. Потому оставим до поры взаимные обиды, честь мундира, соображения престижа и все такое прочее. Поговорим о главном: о деле. У писателя в газете есть одно преимущество — быстрый отклик, или, как теперь говорят, четкая обратная связь.

> «К сожалению,— писал мне доктор медицинских наук, заведующий кафедрой хирургии А. Гад-

жиев (из Кемерова),— вопросы экономики медицины редко становятся предметом обсуждений в печати. Квалифицированный, вдумчивый анализ нередко подменяется у нас поверхностным расчетом «койко-мест». Я уже двадцать пять лет работаю хирургом и убедился: никто всерьез таким анализом не занимается. Заняться этим должны организаторы здравоохранения. В сущности, это их призвание, обязанность. А кого лечить и как лечить — пусть решают клиницисты».

Почта «Известий», весьма обширная, свидетельствует о том, что читатели отлично разобрались в существе дела. И те, кто лечит, и те, кто лечится. Умные, глубокие резоны в защиту эксперимента двух клиник привели в своих письмах не только медики, но и инженеры, учителя, рабочие. Были и телефонные звонки, и интересные встречи; об одной из них следует рассказать.

Андрей Иванович Лысов, главный врач 1-й Градской, одной из крупнейших больниц Москвы, просил обязательно отметить, что клиника Лопаткина — не единственная в этой больнице, которая начала борьбу за эффективность.

— Сегодня мы уже не можем,— сказал Лысов,— мыслить категориями тридцатилетней давности. Произошли большие социально-экономические сдвиги в стране, выросли медицинские кадры, появилась солидная база. Пора перестраивать организацию дела. Прежде всего в Москве, которая, как и во многих делах, может и должна прокладывать здесь новые пути.

Что делалось конкретно в 1-й Градской? Усилили приемное отделение, наладили там дежурство сильных специалистов, и одно это дало возможность до четверти поступающих сразу отправлять домой. Где можно, расширили предстационарное обследование, открыли отделение для долечивания, и в итоге если за восьмую пятилетку больница лечила в год примерно 27 тысяч человек, то за девятую — до 40 тысяч. Если же будут решены вопросы, поставленные в статье, то сравнительно небольшая прибавка штатов и денег на медикаменты обеспечит удвоение пропускной способности всей 1-й Градской. Вот вам и «два плана доброты»! Это ведь значит, что не надо будет строить еще одну огромную больницу на две тысячи коек.

Таковы возможности, которые мы по нерасторопности своей еще не научились использовать. Назовите их, если охота, все теми же неисчерпаемыми резервами нашего дальнейшего роста.

О чем же спорить?

Отписочники потому и возлюбили округлые формулировки, что сказать открыто о своем несогласии не могут. Не будут поняты. Повышать эффективность организаторам здравоохранения все равно придется, и опыт передовых клиник изучать придется, и распространять его придется, потому как одними «методическими рекомендациями» тут не обойдешься. Стало быть, мы можем смотреть вперед оптимистически: сама жизнь заставит все это делать, и это будет сделано, да уже и делается.

Поскольку очерки, фельетоны, статьи, составившие книгу, прошли проверку на газетных страницах, у автора была все время счастливая возможность узнать (и читателям показать), что было дальше. Вот и в этом случае, помимо отписки, лежит передо мною настоящий ответ.

Суть в том, что Министерство здравоохранения РСФСР, которое непосредственно руководит лечебными учреждениями, подошло к публикации «Известий» иначе. Подошло так, как и должно было подойти. Поручило начальникам трех управлений связаться с клиниками, изучить проблему, подготовить предложения. Указаны были ответственные исполнители, определены твердые сроки. После чего министр провел коллегию, и она приняла решение:

> «Министерство здравоохранения РСФСР сообщает, что статья А. Аграновского «Два плана доброты» обсуждена на коллегии и признана правильной.
>
> Предстационарное клиническое обследование в урологической клинике 2-го Московского медицинского института им. Н. И. Пирогова (руководитель — действительный член АМН СССР Н. А. Лопаткин) и в Московской научно-исследовательской лаборатории экспериментальной и клинической хирургии глаза с клиникой (руководитель — профессор С. Н. Федоров) позволило увеличить количество оперативных вмешательств, оборот койки и сократить сроки пребывания больных в стационаре.

В целях более тщательного изучения проводимого эксперимента и для последующего внедрения данной методики в широкую практику здравоохранения коллегия считает необходимым продолжить работу двух лечебно-диагностических центров по урологии и офтальмологии. Планируется укрепить их материально-техническую базу, увеличив количество штатных должностей, фонды заработной платы, фонды на приобретение оборудования и медикаментов.

Лечебно-диагностическая деятельность указанных центров находится под постоянным контролем Министерства здравоохранения РСФСР.

Министр *В. В. Трофимов*».

Эпилоги бывают счастливыми. Если автору очень уж нужно описать горести своих героев, он это делает, как правило, в основном тексте. Эпилог оставляют для приятных сообщений. Я эту традицию, судя по всему, не нарушил.

С 1 января 1976 года, как и было обещано, «мобильный стационар» возобновил свою работу, глазная клиника продолжает ее, появились у них и последователи. Так, в Красноярской краевой больнице офтальмолог профессор Макаров внедрил по примеру москвичей и добольничное обследование, и бригадный метод работы окулистов. Результат: в 1975 году больных было госпитализировано на 20,2 процента больше, чем до этого, хирургическая активность возросла на 13,7 процента, число осложнений во время операций снизилось на 4,8 процента. Эффект велик, и важно то, что достигнут он не в столичных условиях, а в самой обычной клинике, находящейся далеко от Москвы. Значит, можно.

Вот, собственно, и все, что хотелось сказать по поводу отписок и ответов по существу. Думаю, что настоящий ответ писать все-таки легче. Во-первых, потому, что он краток: где есть дело, там лишние слова ни к чему. Во-вторых, потому, что выражено в нем именно то, о чем действительно думает пишущий. И еще одна мысль возникает при чтении этих документов: легко писать ответы тем, кто сознает свою ответственность.

Ответственность и ответ — слова одного корня.

1976

ЛЕВША НА КОСМОДРОМЕ

1

Время разъяло труд, с этим не поспоришь. Когда-то кузнец, гончар, ткач срабатывали свои изделия от начала до конца. Сегодня такое редкость. В машинном производстве работнику доверена лишь часть общего дела, глазам его предпочитают глазомер приборов, сметливости все меньше остается места,— может, так тому и быть?

Само слово «мастер» стало у нас преимущественно обозначением должности; еще бытует «дамский мастер», «мужской мастер», а больше вроде и не услышишь. Само понятие «мастерство» как бы отнято у мастеров, оно в ходу, когда судим о балеринах, поэтах, художниках, а как о токарях, слесарях, то сразу нормы, план, сроки. Может быть, и это закономерно в век НТР?

Буду перебирать встречи с умельцами и знатоками, которых узнал в поездках по стране. Случалось, я о них и писал. Мне везло, наверно, да и нравилось следить за их работой, слушать неторопливые рассказы, коллекционировать афоризмы. Вот застрявший в блокноте ответ маляра, на которого жали, чтобы хоть как-то сдал объект: «Тебе план или *сделать?*» Вот поучение одного выдающегося столяра: «Ты старайся сделать хорошо — плохо само выйдет». Или другое поучение, оно тут будет к месту:

— Если вы сделали много, но плохо,— говорил академик Королев,— все скоро забудут, что вы сделали много, но долго будут помнить, что сделали плохо. Если вы сделали мало, но хорошо, то все забудут, что вы сделали мало, но будут помнить, что сделали хорошо.

Совпадение взглядов не случайно: Сергей Павлович Королев был в своем деле великий мастер. Но тотчас возникает проблема, с которой сладить не просто: нам нужно, чтоб было хорошо, да ведь и много нужно.

2

На «Запорожстали», где я был этим летом, мне на каждом шагу пришлось убеждаться во всесилии машин и автоматов, которые «смотрели», «думали», «решали» если и не лучше людей (с этим не могу согласиться), то, во всяком случае, быстрее, четче. Не очень это лестно для нас, но факт.

Знаменитый запорожский слябинг, первый в стране, был вначале рассчитан на миллион двести тысяч тонн слитков в год. Когда его восстанавливали после войны— тот же обжимный стан, возвращенный из эвакуации,— мощность повысили до двух миллионов. Сегодня она достигла шести миллионов тонн, и ясно, что такой взлет не мог быть добыт классическими рычагами типа «Эх, навалимся!» или «Даешь!»

Скорость холодной прокатки с трех метров в секунду увеличена до десяти, время мартеновских плавок сокращено с двенадцати часов до восьми, до семи,— все новые примеры подбрасывали мне заводские инженеры, и я слушал, кивал, отдавал должное успехам реконструкции (то есть опять-таки силе человеческого разума), но думал все о том же: о месте рабочих в этой цепи.

Спор — лучший метод ведения таких бесед. Я сказал, что роль индивидуального мастерства снижена. Нарочито заострил мысль: умельцы вовсе, мол, стали не нужны. И добился своего: мои собеседники «завелись», пошли контрдоводы, сыскались резоны.

Вот один из них.

Брак по сталеплавильному цеху был в начале года полпроцента, а у сталевара Каелы, Героя Социалистического Труда,—ноль. Автоматы и приборы те же, а брака нет. Мастерство или не мастерство?

Так познакомился я еще с одним хорошим человеком. Образование у Каелы среднее, сам из деревни, у мартена стоит тридцать лет — на одном заводе, в одном цехе. Жизнь, однако, повидал, ездил и за рубеж, обменивался передовым опытом со сталеварами Чехословакии, ГДР. Невозмутимо добродушен, плотен, круглолиц.

— Иван Антонович, я буду доказывать, что мастерство теперь не в прежней цене. Дедам оно требовалось, когда чуть ли не все определяли на глаз, а у вас работа совсем другая, согласны?

— Нет.

— Почему?

— Вам ведь нужно, чтобы я сказал «нет».

— Докажите!

Приходилось напрягать голос, чтобы перекричать ровный гул печи, но ему это не мешало, привык.

— Ладно,— сказал он.— Писать будете?.. Автомат хорош, когда им управляет знающий человек. Дураку автомат не поможет. Он на дурака не рассчитан.

— Старо,— сказал я,— и не очень точно. Бывает, что и рассчитан. Если в лифте нажмешь кнопку, не закрыв двери, лифт не послушается.

— Верно,— сказал он.— Чутье было раньше в большей цене. Я лично учился у стариков, которые в войну варили бронь. У Дорошенки, Якименки, Пискарева. Они умели различать по шлаку, чаще делали слив на плиту, пользовались шомполами, чтобы, допустим, выпустить температуру.

— Значит, вам легче?

— Было бы легче, если б производительность стояла на месте. Так ведь растет! Новшества всякого прогресса нужны не сами по себе, а для дела, верно? У меня теперь, допустим, постоянный замер, химлаборатория быстро определяет углерод, появилось время думать.

— Что же зависит от сталевара?

— Все.

Его не сбить было с того, что он обдумал и решил для себя за три десятка лет; это вообще, замечу, свойственно мастерам.

— Все,— сказал Каела.— Есть время думать, стало быть, я могу учить подручных, могу загодя подогнать ковши, подготовить шихту. Могу предусмотреть, чтобы не завалился состав железа, дать ему полировочку в момент кипения. Если, к примеру, я заправлю на горячее, то сохраню тепло для будущей плавки, и будет она скоростная. От меня зависит четкая работа всего коллектива.

— И все-таки получается, что ваш труд перешел в новое качество.

— Да, структура работы другая.

— На первый план вышли организация дела, воспитание людей, дисциплина, исполнительность, расчет — так?

— А вы считаете, это все не входит в понятие мастерства?

— Входит,— сказал я,— но...

3

Мне вдруг пришло в голову, что тут есть редкая возможность взвесить и даже в цифрах выразить цену опыта и умения. 99,5 процента хорошей продукции обеспечивают все сталевары. Каела благодаря своему мастерству дает на 0,5 процента больше. И только?

Надо учесть еще экономию времени — сбереженные минуты, часы и дни. В конце 1958 года бригада Каелы, тогда еще комсомольско-молодежная, взялась ежедневно выплавлять сверх плана десять тонн стали. За годы восьмой пятилетки это сложилось в девять тысяч восемьсот тонн, что и принесло Ивану Антоновичу звание Героя. За первый год нынешней пятилетки он выдал сверх плана (сверх запланированных возможностей автоматов и машин) около трех тысяч тонн отличной стали.

Это уже весомо, но если сравнить с годовым заданием, составляющим сто — сто три тысячи тонн (а его в цехе выполняют все), то прибавка выйдет в два-три процента. И только? Да, как ни крути, главное сегодня зависит от завоеваний науки, от уровня техники, и самая малость — от работника, который некогда держал в своих руках все.

Впрочем, продолжал я думать, цифровые мерки не всегда пригодны для оценки мастерства. В конце концов всякий маляр сумеет побелить потолок, да не под всяким потолком захочется жить. Всякий портной сошьет костюм, да не всякий костюм захочешь надеть. Борта будто такие же, и карманы на месте, и рукава «на 99,5 процента» вшиты где положено, всего-то и не хватит малости, того самого *чуть-чуть*, которое испокон веку выделяло мастера. Того, что Иван Антонович называет «дать полировочку».

Безделье мы, слава богу, научились отличать от труда. Хорошую работу от плохой тоже, можно считать, научились. Когда идет борьба за эффективность, за качество, этого мало. Пора нам очень хорошую работу отличать не только от средней и плохой, но и от «просто хорошей».

4

Завод, куда я намерен вас пригласить, расположен на берегу великой русской реки В., относится опять же к группе «А», выпускает продукцию, необходимую стра-

не, и это все, что надо знать о главном его деле, поскольку для моей темы важнее не главное.

Лет десять назад заводу, как и многим, дали задание по «ширпотребу». Волнений особых не было: тут ведь не изделия планируют — деньги. Чем хочешь, тем и выполняй. Они выполняли то литьем, то штамповкой, старались сделать товар из отходов — из кое-чего конфетку,— торговля съедала все. Трудно стало, когда решили выпускать что-то одно, и притом на своем обычном, то есть на самом высоком уровне.

— Это не игрушки,— сказал мне директор.— Вы так не пишите. Мы освоили объемные модели автомобилей, в одну сорок третью натурального размера. Дверцы можно открыть, багажник, в нем — видите? — запасное колесо. Все должно быть точно.

— Георгий Архипович, а не мешает главному?

— Ну вот,— сказал он.— И вы о том же.

Иные думают: поделали основное, потом отвлеклись на минутку — и, пожалуйста, холодильник ЗИЛ. Но так не бывает. Иные поморщатся: разве нет у нас проблем поважней? Ледоколы строим лучшие в мире, атомные реакторы! Что ж, плохую игрушку сделать просто, и галстук, у которого одно достоинство: немаркий,— легко, и самую громкую электробритву, и самый тихий транзистор — легче легкого. Добиться же, чтобы товары эти тоже достигли мировых стандартов, не проще и не легче, чем сделать ледокол или реактор. Во всяком случае, отношения они требуют такого же.

Сказавши «А», надо говорить «Б» — вот что поняли люди, о которых я веду рассказ. Пришлось им ширпотреб изучать, отлаживать, осваивать, и поначалу это было, если хотите, сложнее обычной их работы; в ней все знакомо, а тут все ново. Для первого крохотного, в пол-ладони, «Москвича» потребовалось тридцать восемь пресс-форм.

Безделушки? Да, конечно. Несерьезно? Очень серьезно. Михаил Светлов сказал однажды, что мог бы обойтись без самого необходимого, но не проживет без лишнего. Спрос на необходимое был, есть и будет, но даже он сократится, если люди смогут потратить деньги на «ненужное». Условие одно: сделано оно должно быть мастерски. Изящные автомобильчики дня не лежали на полках, нашлись покупатели и в

других странах, повсюду сидели коллекционеры, хоббисты — спрос такой, что конца ему не видно.

Соседи долго посмеивались: блажь! Но когда узнали, что покупают эти машинки Голландия, ФРГ, Дания, Швейцария, Австралия, Япония, Франция, Испания, Канарские острова и так далее, усмешки кончились. Когда же увидели полученные взамен и работающие в основных цехах великолепные станки, тут многие зачесали затылки. По нашим порядкам (я уже писал об этом) часть валюты производитель может использовать для своих нужд. Завод получил уже миллион долларов. А ведь действительно не игрушки!

— Выходит, Георгий Архипович, все-таки помогли главному?

— Слушайте,— сказал он.— Пока мы не поймем, что все — главное, толку не будет. Любое дело надо делать хорошо, иначе смысла нет. Я это основательно понял в командировке в Швейцарии. Я, знаете, рыбак, ходил там по магазинам и, как сейчас говорят молодые, балдел. Не думал даже, что такие спиннинги бывают на свете. А потом узнал, что фирма «Абу» выпускает их с девятьсот двадцать шестого года. И тогда я понял: надо что-то одно делать всю жизнь.

Что-то одно всю жизнь — запомним эту формулу. С плохим товаром за границу не сунешься, у завода был хороший товар, было качество, были, значит, умельцы и знатоки. В сущности, дело и началось с того, что директор пригласил к себе одного из лучших слесарей, чтобы посоветоваться с ним, они заперлись в кабинете, чай просили подать — тут все характерно.

Не вызвал, а пригласил, потому что это был мастер.

Не указания давал, а спрашивал совета, потому что это был мастер.

И потом он лично знал слесаря (его фамилия Агапов), хотя на заводе многие тысячи рабочих, потому что это был мастер.

Наконец, разговор шел об изготовлении пресс-форм, каких прежде не делали у них, а это уже закон: где новое, там неизменно возникает фигура мастера.

Но начали они, как водится, не с дела. Слесарь, между прочим, спросил: «Вы читали книгу Манфреда о Бонапарте?» Директор, к счастью, читал. (Позже он так и выразился в беседе со мной: «К счастью».) «А старого «Наполеона» помните? Академика Тарле?» Директор, к счастью, помнил. «Интересно,— сказал

слесарь.— Манфред, я слышал, ученик Тарле, а многое у него по-другому. Особенно что касается мозгового треста». И помолчав: «Знаете, я ведь встречал руководителей, которые понятия не имели, что есть такие книжки».

Разговор такой был, но остался у меня за пределами газетной статьи. Я и теперь вспоминаю о нем не ради того, чтобы умиляться или спешить с услужливым обобщением. Данный слесарь — книгочей, но это не значит, что все таковы. Следующий мой герой — трезвенник, но я бы не стал утверждать, что у всех мастеров любимый напиток — кефир. Думать они любят — это верно, спорить умеют — точно, знают себе цену (в том числе и в оплате труда) — тоже факт.

А под конец, обдумав новое задание, сроки оценив и высокий класс точности, слесарь сказал директору: «Один принцип Наполеона вы все-таки учли: требуй невозможного — получишь максимум».

Мастер тоже требует невозможного. Во всяком деле. Прежде всего от самого себя.

5

Помню, как приходил на работу токарь Капаницын. Каждый день — за полчаса до смены. «Положено»,— объяснил мне. Проверял оснастку, выкладывал инструменты, всегда в одном порядке, на одни и те же места, смазывал станок, который ни разу не ломался у него за десять лет, и ровно в восемь — включал. «Считают, токарем может стать каждый. Смотря каким! Без чувства объема нет токаря».

В цехе ему поручали самые тонкие, самые замысловатые изделия, и это было дорого ему, а не одна зарплата, впрочем, солидная. Вдобавок у него было именное, личное клеймо ОТК: детали, вышедшие из его рук, шли без проверки в дело. А происходило это, надо вам знать, в городе Минводы на авиаремонтном заводе. Другими словами, детали ставились на самолеты. На пассажирские самолеты.

Сколько я помню, он никогда не спешил, делал все капитально, основательно — надевал берет, очки водружал на нос, смотрел чертежи, включал станок. Но что значит действовать быстро? Мне нравится ответ одного инструктора парашютного спорта, приведенный в книге М. Галлая «Испытано в небе»: «Это

значит делать медленные движения без перерывов между ними». Вот так примерно трудился Капаницын и нормы выполнял на сто пятьдесят — сто семьдесят процентов.

— На работу он упорный,— это признавали даже недруги токаря.

— И на перекуры не ходит?

— Так он некурящий.

— И не пьет?

— Зачем же. На праздник как не выпить?

Здоровья человек был отменного, ростом высок, сколочен для работы, надолго, сдал под старость нормы ГТО, чем очень был горд, еще он записался донором, пел в заводском хоре — словом, если что и смущало меня, так это образцовая его, едва ли не чрезмерная правильность. А дело было конфликтное.

В начале года в цех принесли типовые, заранее отпечатанные обязательства и велели всем заполнить поскорей. А Капаницын вопросы стал задавать. Почему он должен бороться за звание ударника коммунистического труда, если получил его еще пять лет назад? «Ладно тебе блажить»,— сказали ему. Почему многие пункты начинаются с «не»: не нарушать дисциплину, не допускать брака и тому подобное? «Ты что, умнее всех хочешь быть?» — ответили ему. Но это ведь не благородный порыв души, это прямые обязанности каждого. «Слушай,— обиделись в цехкоме,— все уже заполнили, что ты за отдельное лицо!» А токарь, старый друг, посоветовал: «Напиши чего-нибудь — отвяжутся. А то начнут тасовать».

Но Капаницын подписи не дал. Он написал в «Известия», и статья рабочего о формализме в соревновании была опубликована на первой полосе. После этого его лишили звания ударника коммунистического труда. Как говорится, не соскучишься.

Очень просто: статью постановили не заметить, автора — соревнующимся не считать. У них в цехе висела доска, на которой отмечали проценты выработки каждого, а следом писали «поб.» или «не поб.» — победитель соревнования или не победитель. Против фамилии Капаницына ставили по-прежнему проценты, надо сказать, завидные, а следом прочерк, а раз прочерк — лишили звания. Его и еще одного — алкоголика.

Никак не дают соскучиться.

— Он не чистосердечно написал, а *сознательно,*— втолковывал мне один из цеховых деятелей.— Был бы еще мальчишка или бы недопонимал, так он очень даже грамотный. Ясно, чего-то добивался для себя.

Чего? Легко было понять, что своим положением (должностью, чином) токарь доволен. Разжаловать его не могли: он и так был «рядовой». Уволить тем более не могли: не он искал работу, а работа — его. Напечатав очерк о нем в «Известиях», я долго еще переписывался с этим человеком и убедился: его противники отступили. Писал Евгений Ильич не часто, но обстоятельно,— что делается на заводе да что в семье, как внук растет, как работают дети: в последнем письме было, что и сам он из первых в цехе закончил пятилетку: «А возраст мой, вы знаете, немолодой, через год на пенсию...» Вот мой вывод: именно такой рабочий, знающий дело, болеющий за дело, по-настоящему сознательный, нужен более всего на современном этапе производства. Именно такому, ему должны были надоесть показуха, дутые обязательства, и он не захотел быть пешкой в этой игре. «У каждого свои причуды,— объяснил один из учеников Капаницына.— Он не терпит, когда из него делают дурака. Правда, он в годах».

— Ему ведь надо, чтобы все, как в газете пишут,— жаловалась мне Ольга Ивановна, его жена.

— А тебе — как не надо? — отозвался он.

Она (не слушая):

— Я уж радовалась, что все обошлось, а тут вы приехали. Из самой Москвы.

— Нам бояться нечего,— сказал он.

— Скажут, ты дерзкий. Скажут, против соревнования.

— Был бы против, не писал бы.

— Ну и чего ты добился?

Так мы беседовали, сидя у них дома, и все он почему-то морщился, потом встал, поправил сбившийся коврик: «Извините, портит настроение». Тут я начал его понимать. Мне объяснили в цехе: борьба шла не за получение званий (у всех уже есть), а за подтверждение — таков порядок. «А в бланках что написано?» — уперся Капаницын; один со всего завода и прочитал.

Мой герой, я понял, педант, эти люди бывают несносны, для приятного времяпрепровождения, я бы вы-

брал, наверное, кого-то еще, но уж самолет, на котором мне надо лететь, пусть ремонтирует педант.

Далеко не все пишешь, что узнаешь о человеке. Мне и тут пришлось одну подробность обойти. Разбираясь в споре рабочего с администрацией, я показал ему сложные формулы, по которым заводские экономисты должны были (но не стали) исчислять задания в нормо-часах. Показал мимоходом: дескать, нам с вами все равно не понять. «Погодите». Он достал из ящика логарифмическую линейку и за несколько минут сделал расчет. И это правда, я сам это видел, но в очерк тогда не взял: усомнившись в частности, читатель не поверил бы и всему остальному.

То есть будь у меня место (в газете его всегда не хватает), я бы вспомнил, что войну Капаницын прошел артиллеристом, тут бы и ввернул эпизод, когда научился он двигать линейкой. А так... Токарь первостатейный, не курит, не пьет, зарядку делает каждое утро, избирался (я не успел сказать) депутатом горсовета, да еще логарифмы щелкает запросто — тут был бы, согласитесь, перебор.

Обычно педантизм противопоставляют вольному полету фантазии. Ерунда! Летчик, отправляясь в самый фантастический полет, проверит приборы по раз и навсегда заведенному порядку. Писатель, берясь за самый смелый роман, предпочтет свое перо, привычный формат бумаги. Работе это не мешает, а помогает. Работника не сковывает, а расковывает. Освобождает от второстепенного — для главного. Навыки эти присущи в той или иной мере всем мастерам.

Не могу представить себе человека, свободного и нормального, который бы, придя на смену, заранее решил: «Сделаю-ка я сегодня брак!» Либо дела не знает, работать не умеет, либо, что случается чаще, знает, умеет, но лишь до первого «авось-и-так-сойдет».

Педантизм — это ставшая привычкой, вошедшая в систему ответственность.

6

«Люди редкой профессии» — мелькнула такая газетная заметка. Понадобился ремонт мостовой на Красной площади, и пришли Федулов, Ошкин, Швяков — мостовщики. Взялись за древнюю брусчатку, перебрали «камешки» весом по полпуда, обстучали молотками,

проверяя, нет ли где раковин, снова уложили один к одному, и все хорошо, прекрасно, одно смутило меня: трудовой стаж у каждого из них — больше сорока пяти лет.

Кого ни вспомню из мастеров — все люди зрелые, чаще пожилые. Так уж вышло, да оно и понятно: мы говорим о ремесле, о рукомесле, тут ни заочное не поможет, ни вечернее, тут только время, только опыт, передаваемый из рук в руки. При мастерах должны быть подмастерья, но к тому ли рвется нынешняя молодежь?

Директор рижской мебельной фабрики «Тейка» Чакстынь, с которым я поделился своими мыслями, сказал, что ребята приходят в основном неплохие, почти у всех десятилетка, много читают, увлечены спортом, но отличает некоторых, как выразился Юрий Язепович, «погонка за длинным рублем». Явится парень с улицы, освоит на конвейере одну операцию, делает какую-нибудь левую ножку стула, а дай ему сто семьдесят, иначе он не согласен. Учиться продолжают многие, но стремления к артистизму в работе нет.

Все труднее становится найти дельного стеклодува, настоящего гравера, классного обойщика, хорошего печника, штукатура, умеющего сделать лепной потолок, каменщика, способного выложить купол, знатока мозаичных, витражных дел — перечень вы можете продолжить; порой мне хочется составить какую-нибудь «Синюю книгу», где был бы полный список вымирающих ремесел.

Вдруг выяснилось, я слышал, что исчезают последние латинисты. Да-да, вообразите себе, латынь, которой мучили поколения гимназистов, повсюду изъята из школьных программ, а язык не узнаешь в совершенстве, не начав учить его с детства. И, говорят, вернули латынь в нескольких школах. Зачем? Нельзя допустить утраты, подчас невосстановимой, знаний, навыков, умений, ремесел. Хорошо бы в той «Синей книге» написать, что они взяты под охрану государством.

В Латвии есть хороший обычай: ежегодно министры принимают лучших выпускников ПТУ. Мне об этом рассказывал министр деревообрабатывающей промышленности Всеволод Янович Биркенфельд, принимавший будущих столяров. Он пригласил на встречу краснодеревщика Аболтиня, известного в республике, и сказал молодым:

— Вот с кого вам надо брать пример. Если есть призвание, способности, хорошие руки, будьте такими, как Павел Теодорович.

Ребята слушали, поглядывали на тяжелые руки старого мастера, на его депутатский значок.

— Учитесь пока не поздно,— сказал Аболтинь, когда ему передали слово.— Все пути открыты перед каждым из вас. Сегодня ты рабочий, завтра — инженер, директор, ученый...

В общем, вы уже понимаете, что говорилось дальше, и было все, разумеется, верно, но о росте не вверх, а вглубь, о росте мастерства, чему отдана была вся его жизнь, даже он не сказал. Почему?

Боюсь, не сказал он об этом по причине своей честности. В индустрии теперь превыше всего поток, сложные операции разделены на простые, творчество сведено к стандарту. Когда понадобились кресла для Кремлевского Дворца съездов, Павла Теодоровича пригласили в Москву. Когда стала входить в моду резьба на комодах и шкафах, именно он придумал, разработал, выполнил первые виньетки редкостной красоты. Но это все, как ни судите, задания разовые, и после того, как ставят изделия на конвейер, нужды в работе такого класса на комбинате нет. Для той же резьбы заказали штампы, лепят за минуту виньетки из полиуретана, производительность огромная, но что же делать мастеру?

Поразительная история рассказана в книге «Ренуар», написанной о знаменитом художнике его сыном. Смолоду художник занимался росписью по фарфору. «Не бог весть что,— говорил он,— но честное искусство». Он вообще уважал людей, умеющих делать что-то своими руками, говорил: глупые руки, остроумные руки, руки буржуа, руки потаскухи. Когда изобретено было печатание по фарфору, Ренуар решил не сдаваться, заявил, что будет соперничать в скорости с машиной, и впрямь наловчился с невероятной быстротой рисовать Венер на вазах и тарелках. Увы, торговцы отказывались их брать. Машина, сказали они, тем хороша, что всех Венер делает одинаковыми, а у Ренуара они разные.

Самое дорогое — индивидуальность исполнения — не понравилось буржуа. Сегодня тем Ренуаровым тарелкам цены нет, за ними гоняются антиквары, однако для всех посуду вручную не распишешь. Да и мы, если

честно, приучены уже к эстетике стандарта, взращены на массовой продукции, и для нас, во всяком случае для большинства, какой-нибудь инкрустированный пылесос был бы не только неудобен, но и некрасив. Именно потому, что не такой, как у всех.

Великолепную мебель пришлось мне видеть на Пловдивской ярмарке. Помню, какая толпа осаждала гарнитур «Саулите», выполненный в национальном латышском стиле. Ему присудили в Болгарии золотую медаль, он и у нас получил Знак качества; столы, шкафы, стулья из золотистой лиственницы в самом деле были хороши. Приехав затем на упомянутую уже фабрику «Тейка», я убедился, что выпуск их тоже поставлен на конвейер. И это, конечно, успех, это значит, что мебель доступна не избранным, а многим, но из этого следует, что для производства ее высокого мастерства уже не требуется.

— Однако нужны же образцы?

— Непременно,— ответили мне.— Но они делаются один раз. В каждом цехе есть по штату один шаблонист, столяр самой высокой квалификации. Он и готовит образцы, а после утверждения — шаблоны, и уж по ним-то столяры-сдельщики гонят одинаковые детали. Для гарнитура «Саулите» эту работу выполнял Анатолий Петрович Матвеев, и тут действительно необходимы были его вкус, чутье, опыт.

— Что-то я не видел его на вашей Доске почета.

— Видите ли...

Причину объяснил мне сам Матвеев, без особой, впрочем, обиды. Мы сидели на его верстаке, стареньком, стоявшем в стороне от поточной линии, здесь тише было, вкусно пахло древесной стружкой. Говорил он примерно так. Ребята выполняют нормы, и все у них на виду, кто больше сделал, кто меньше,— можно сравнивать. А он, Матвеев, сам по себе, его не дергают для плана, он на повременной оплате. Для «Саулите» пришлось делать шестьдесят шаблонов, да каждый надо обмозговать, подогнать, отладить, чтобы ребятам легче было работать,— сравнить не с чем.

— А вы смогли бы, как они? — спросил я, заранее зная ответ: конечно, смог бы.

— Вряд ли...— сказал он, подумав.— Усидчивости к одному и тому же у меня уже нет.

Матвееву за пятьдесят, столярничать начал с шестнадцати, родом из Великих Лук, воевал, был ранен, с

тех пор хромает, он небольшого роста, у него худое, нервное лицо. И ему, я видел, по душе этот закуток в цехе, он любит свою тонкую работу, ценит, что нет дерготни, давно уже привык, принял как должное, что рядом с людьми, которые «гонят план», будет всегда оставаться в тени.

Познакомили меня в том же цехе с очень хорошим парнем, пришедшим из училища год назад. Красивый, рослый, спортивный, жизнью доволен, нормы выполняет исправно, на Доске отмечен, заработок приличный. А какой? Оказалось, почти такой же, как у шаблониста Матвеева. Но Матвеев-то шел к своему мастерству больше трех десятков лет! И это, заметьте, не исключение, а скорее правило. Не так давно ученые-экономисты провели обследование на ряде заводов Алтая и установили, что уровень заработной платы рабочих-сдельщиков нередко выше уровня зарплаты даже самых квалифицированных рабочих-повременщиков.

Каждому по его труду — какой простой принцип, и как непросто на деле определить это самое «по труду». Количество учитываем охотно, качество — туго, что же до умения, опыта, дарований работника, то они вроде бы и значения не имеют. С эдаким подходом «Я помню чудное мгновенье» всегда уступит в «производительности труда» той поэме в десять тысяч строк, которой автора ни я, ни вы, читатель, запомнить не смогли.

Вдобавок, в связи с изменением тарифной сетки, снижены рабочие разряды. У Матвеева сейчас шестой, да и тот оставлен на время, как бы и незаконно. Высший у столяров будет отныне пятый — тот самый, что и выпускник ПТУ может получить за год старательной работы. Прежде столяры высшей категории (как и токари, фрезеровщики, слесари) были везде наперечет, в наши дни они на любом крупном предприятии исчисляются сотнями. Для чего это сделано? Говорят: для упорядочения. Я бы сказал: для нивелировки.

Откуда же, спрошу теперь, возьмется у молодого рабочего стремление к артистизму в работе? Будет ли у него стимул тратить время и силы, чтобы через тридцать лет достичь уважения, почета и заработка, каких и без того добьется он в первый же год?

Матвеев поступил в вечернюю студию при Академии художеств, прошел четырехлетний курс обучения

и получил диплом мастера прикладного искусства. Аболтинь тоже учился, стал заслуженным народным художником. Это значит, что они имеют право в свободное время делать шкатулки, лари, подсвечники, вазы, украшать их резьбой, выставлять в музеях, сдавать в комбинат «Максла». Другими словами, для души они могут остаться и мастерами. Профессия, не нужная основному производству, превратилась в их хобби. Глядишь, скоро и столяров-краснодеревщиков придется нам заносить в «Синюю книгу».

Вот судьба мастерства: терять жаль — деть некуда. Стандарт неизбежен, поток прогрессивен, машин чем дальше, тем будет больше, но человек не хочет быть придатком к машине, он не терпит повторов, у него нет «усидчивости к одному и тому же» — тут явное противоречие, и поди разреши его. В век разделения труда мастер строптиво хранит свою независимость. Однако сохранит ли? И не смахивает ли он на Дон-Кихота, мечтающего о возврате рыцарских времен?

7

Пора заявить себя приверженцем науки, а то, боюсь, зачислят в ретрограды. Давно я слежу за одной клиникой, которой руководит мой добрый знакомый — профессор, нейрохирург. Лет пять назад он открывал новый послеоперационный блок, пригласил посмотреть, показывал с гордостью. Все там сверкало белизной, дежурная сестра сидела за пультом, больные видны были за стеклянной стеной, и, мало того, к каждой кровати подведены были датчики. А они, как вы понимаете, не вели посторонних разговоров, за пациентами следили неотрывно, и случись что с любым из них, тотчас дали бы сигнал. Чего лучше?

Потом нейрохирурги вели совместные исследования с Институтом проблем управления, через всю Москву шли по проводам живые токи мозга, электронно-вычислительная машина копила их в памяти, анализировала по заданной программе и научилась предсказывать исход некоторых сложных операций. Больше года врачи экзаменовали машину и убедились: прогнозы ее верны. Потому что она «умудрена» была их коллективным опытом, сопоставляла множество данных, помнила предшествующие операции, и я не знаю, кто решится против такой работы возражать.

Было время, когда недуги мозга удавалось распознать только по внешним симптомам. Потом вошли в практику лучи Рентгена, и всем стало ясно, что без них медицина была слепа. Потом (это уже на моей памяти) врачи освоили ангиографию, увидели на экране кровеносные сосуды. А недавно появился аппарат, который попросту «видит» больную ткань. На снимке она от здоровой неотличима — для человеческого глаза. Но разница все-таки есть, машина улавливает ее, компьютер резко увеличивает, и на экране возникает тайное тайных — опухоль мозга... Обо всем этом мы вели беседу с профессором, и вот его неожиданное признание:

— Знаешь, так все замечательно, что даже иногда становится грустно. Раньше собирали консилиум, благородное ристалище умов, я тоже участвовал, говорил, например, что мы имеем дело с посттравматической гематомой или с опухолью, расположенной там-то, и вмешательство показано такое-то, а результат будет предположительно такой-то. Потом во время операции слышал, бывало, почтительный шепот: «Ну, шеф! Все точно...» А теперь любой мальчишка-ординатор получит прогноз от ЭВМ и всю картину увидит на экране не хуже профессора. Может быть, лучше увидит.

— Погоди,— сказал я.— Ты ведь сам этого хотел, связывался с математиками, электронщиками, физиками.

— Все равно обидно. То, что набиралось годами, обесценивается. То, что умели немногие, могут все.

— Но программы-то без врачей не было бы! В машине твои прогнозы, твой опыт, твоя интуиция.

— Допустим. А что ты скажешь, если когда-нибудь машина будет сочинять статьи?

Я подумал, что иные статьи она и сейчас могла бы писать: вложи в нее две сотни штампов, всего и делов. Но шутки в сторону, нечаянная печаль профессора была сродни обиде мастеров, судьба которых заботит меня. Должно быть, не случайно я вспомнил о хирургах: в этой профессии изначально стерта грань между физическим и умственным трудом. Сергей Сергеевич Юдин, который, как никто, мог об этом судить, писал, что хирург должен сочетать в себе качества портного и столяра, архитектора и слесаря, скульптора и художника.

Такова же профессия летчика-испытателя. Что поражало мир в знаменитых перелетах тридцатых годов? Пилоты по двое, по трое суток, стиснув зубы, не выпуская штурвала из рук, выдерживали курс, высоту, скорость. Сегодня это сделал бы автопилот. Сегодня взлет, посадку тоже можно бы передоверить автоматам. И только нестандартные ситуации, скажем, выход из обледенения, требовали и требуют особого мужества и мастерства высочайшего класса. Моменты острейшие, принципиальные, главные, но, сумей мы учесть их во времени, может, и здесь вышло бы каких-нибудь полпроцента трудовых усилий. Все то же «чуть-чуть».

Прогресс неостановим, обратного хода не имеет. Если уж появился автопилот, то кому захочется часами держать штурвал? Этот навык становится не нужен. Если уж есть аппарат, «видящий» опухоли мозга, то зачем угадывать их? Это умение теряет цену. Едва утвердившись, такие изобретения делают немыслимым существование без них. Стало быть, как ни пекись о сохранении старых навыков и умений, они обречены. Чему быть, того не миновать. Что отжило, то должно уйти. И весь разговор.

У автомата много преимуществ. Он не бывает с перепоя, он не ссорился вчера с женой, он не знает усталости, не допустит отсебятин, ничего решительно не забудет. Летчик рейсового самолета, взлетев в Москве, вполне мог бы спать до Ташкента: автопилот довезет. Но это, оказывается, запрещено, время от времени человек обязан брать на себя управление. Зачем?

У автомата есть и недостатки. Он скован программой, он ничего сам не изобретет, не найдет выхода в ситуации непредвиденной, новой, да и просто может сломаться, отказать в самый неподходящий момент. Тут уж на решения даны доли секунды, и летчику все время надо быть в готовности номер один. Для случаев сбоя автоматики, для столкновений с неведомым необходим, кроме готовности, опыт, а его не накопишь, отдыхая рядом с автопилотом.

Мне возразят, что вывод отсюда следует только один: надо совершенствовать технику. И я соглашусь: надо. Мне скажут, что появятся устройства абсолютно надежные, заложат в них не десятки, а сотни «предвиденных» решений, это вопрос времени. Опять соглашусь. Скажут, что суждения мои старомодны, что бы-

ли уже беспилотные приземления, прилунения, *примарсения,* надо думать о будущем, а я все еще хочу пристроить на космодроме любезного моему сердцу умельца. И все, и конец, крыть мне нечем.

Очень не хочется быть рутинером.

Еще одно новшество: балет танцуют под фонограмму — об этом сообщали как о техническом достижении. В самом деле, запиши лучших музыкантов, пригласи лучшего из дирижеров, создай таким образом эталон «Лебединого озера» и крути потом во всех городах. Оно, кстати, и дешевле будет. Можно и в опере перевести музыкальное сопровождение на пленку, тоже повсюду будет звучать оркестр Большого театра. Трудно певцам подладиться? Но балерины-то смогли! Да и зачем, если разобраться, петь? Телевидение уже научило впустую рты разевать. Вот давайте и оперу по высшему стандарту: первый тенор страны споет Ленского, а во всех прочих театрах подберем открывателей ртов. Можно и лучшего улучшить. Сколько он может тянуть верхнее до? Нет ничего проще доклеить ленту еще на два такта, рот же держать открытым можно сколько угодно, не так ли?

А может, лучше все-таки остановиться? Я хочу, если заболею, чтобы меня лечила наиновейшая ЭВМ, но не меньше я хочу, чтобы встретил меня доброжелательный, умный, никуда не спешащий доктор, чтобы он выслушал меня, понял мое состояние и такие нашел слова, от которых от одних мне станет легче. Старомодно? Наивно? Да, безнадежное это дело — воевать с ветряными мельницами, особенно когда они подчинены электронике и крутятся на космических скоростях.

Одно утешает: это все уже было. Случалось вам держать в руках каменный топор? Мне однажды пришлось: отшлифован так, как нынче уже не умеют. И привиделся пращур — косматый умелец, сидящий в тоске у костра: какие-то мальчишки придумали бронзу, лепят топоры за день, хотя каждому ясно, что делать их надо месяцами, и все кинулись за модной новинкой, хотя опять-таки ясно, что изделия из камня прочнее, красивее, долговечнее...

Это было уже в истории человечества. Открытие огня было переворотом, во всяком случае, не меньшим, нежели открытие атомной энергии. А мастера живы.

Уходят старые навыки — мастерство неистребимо. Всякий раз оно возрождается в новом оснащении, на новом уровне, в новом обличии. Хирурги делают сегодня операции, каких самые гениальные их предшественники даже вообразить себе не могли. Летчики уводят нас за две скорости звука; я участвовал в одном из испытательных полетов ТУ-144, теперь он вышел на регулярные трассы, скоро и эти полеты войдут в обычай, ситуации станут стандартными, а люди дальше уйдут — так было, так будет.

Если же вы полагаете, что когда-нибудь, пусть в самом отдаленном будущем, все до конца будет понято, решено, открыто, добыто, найдено, пройдено, то я только улыбнусь про себя и на том закончу спор.

8

В Молдавии есть опытно-производственное объединение «Флоаре». Оно принадлежит местной промышленности, и особого прогресса там до поры не наблюдалось. Был в городе Котовске цех, где шили из отходов мягкие игрушки, и строился в Бендерах другой цех, где намечали делать туфли из свиной кожи далеко не первого сорта (первый, если и есть, местпромовцам не дают). Потом, как они научно объяснили мне, изменилась торговая конъюнктура. Проще говоря, покупатель перестал брать дрянь.

Идею «искать по СЭВу» им подсказали в Госплане. Замечу, что новые эти возможности мало кому знакомы, министерства опасаются, заводы робки. То есть купить что-нибудь «заграничное» все горазды — продать за рубеж не рвутся. Между тем импорт без экспорта невозможен. В Молдавии и найден был вариант, когда то и другое слито: компенсационная сделка с Германской Демократической Республикой.

Не просто покупка-продажа, не обмен готовым-сделанным, а одна из тех новых форм внешнеэкономических связей, которые дают, как правило, наибольший эффект. Промышленность ГДР предоставила нам кредит, обеспечила оборудование и, мало того, взялась поставлять сырье. Мы же расплачиваемся за все за это частью продукции.

Выгодно ли им? Несомненно, иначе бы на сделку не пошли, считать немцы умеют. Выгодно ли нам? Су-

дите сами: здесь производят обувь с текстильным верхом, которая у нас в дефиците. Прогулочные легкие туфли на толстой, литой подошве. Те, что молодежь именует «вельветами». Годовой выпуск — пять миллионов пар. Прежде мы ежегодно ввозили их, теперь укоренили производство на своей земле. Посадили дерево, вместо того чтобы покупать листья.

Так выросло на месте кустарных цехов современное предприятие, где курс был взят на использование новейших достижений техники, где стремились облегчить труд людей, где выпуск обуви поставили на поток. Значит, все-таки конвейер? Да, разумеется, иначе сегодня нельзя.

Мастер старого типа создает уникальные штучные вещи. Понятно, что для этого нет смысла изобретать особую машину. Машина нужна, когда изделия выпускаются тысячами. Когда миллионами, окупит себя автоматика. Штучная работа — это один полюс качества, прогрессивное массовое производство — другой. Между ними — кустарщина.

— Вы пишете о меньшинстве,— сказал мне один экономист, человек острый и умный.— Ваши умельцы симпатичны, полезны, но нельзя электролампу зажечь спичкой, нельзя самолет подгонять кнутом. Творческий человек ремесленного труда и творческий человек труда машинного — это разные люди. У первого в основе опыт, у второго — знания. Думать надо о большинстве, это ведь бесспорно.

— Нет,— сказал я.— Думать надо обо всех.

Мне пришлось однажды писать в газете о человеке, который один мешал сорока тысячам. Должны были снести его домик, чтобы проложить новую городскую магистраль, а он пожаловался в Москву, снос отменили, и жителям целого района приходилось ездить из-за этого вкруговую. Конечно же, один должен уступить большинству! Я и сам так думал. А после узнал, что это кадровый рабочий, фронтовик, инвалид Отечественной войны и что дом-то его сносят во второй раз. То есть дали ему местные головотяпы участок, но ошиблись, пришлось все ломать, и новый дом строил он на свою пенсию тринадцать лет, только крышей покрыл — сноси! Но почему он должен платить за чужие ошибки? И как нам теперь — негодовать, что один человек встал на пути у города, или радоваться, что он смог отстоять свои права?

Я тогда написал, что предпочитаю радоваться. Тому, что вступились за него, что и сам он *неповинен в грехе незащиты своей личности.* Если же городу действительно нужна эта магистраль, то пусть построит старику другой дом — дешевле будет, чем сорока тысячам ездить вкруговую.

Большинство рабочих сегодня на поточных линиях, у машин — это факт, а факты «переубедить» нельзя. Но отсюда вовсе не следует, что не надо думать о меньшинстве. Строим мы преимущественно типовые дома, однако есть и оригинальные проекты, и древние храмы мы научились беречь. «Были фрегаты, крейсеры, линкоры, появились атомные суда, а парусные яхты остаются»,— говорил Олег Константинович Антонов, авиаконструктор. Говорил, доказывал, что рядом с самолетами, ракетами останутся планеры: «Их будут строить, пока будут люди, стремящиеся летать. А они будут всегда».

Индивидуальное исполнение само по себе качества не гарантирует. Это слишком известно всякому, кто вызывал слесаря чинить кран. Но и массовое производство само по себе гарантии не дает. Дошло ведь до того, что опытные покупатели, придя за телевизором, за холодильником, смотрят дату выпуска: если сделан агрегат в конце квартала или, не дай бог, в конце года, то стараются его не брать. Можно, оказалось, и на конвейере выпускать брак. Можно и автомат приучить к халтуре. Та же обувь производится, по сути, только машинным способом, гоним мы ее чуть ли не по четыре пары на душу населения в год, а приходилось вам искать хорошие туфли? Нет, не импортные, наши... Ну вот, стало быть, мы договорились.

Скромный опыт молдаван тем и заинтересовал меня, что они сознательно взялись растить коллективного мастера. Коллективного, но мастера. Директор «Флоаре» Виктор Дмитриевич Володин с первых дней добивался, чтобы у него были лучшие машины, какие есть сейчас в мире,— отечественные, из ГДР, ФРГ, Италии. Но одновременно он с первых дней думал о людях. Чтобы привлечь их, и цехи оставили — один в Котовске, другой в Бендерах, где люди уже жили, где им удобнее было жить.

Еще шел монтаж оборудования, когда молодежь направили на стажировку. Ребята все были со средним образованием, но многие впервые сели в поезд,

впервые в жизни попали в Москву, а оттуда самолетом — в Берлин. Полгода Лена Марарь, Петр Галатонов, Игорь Федотов, Виктор Лунгу, Саша Трандафир и другие работали в ГДР, вернулись начальниками смен, инструкторами, сменными мастерами.

Специалисты из ГДР рекомендовали для начала лишь две трети продукции планировать первым сортом, а они сразу добились девяноста пяти процентов, год спустя было уже девяносто восемь, в обязательствах записали девяносто девять с половиной процентов. Я видел, как молодой рабочий, снимавший с машины, карусельного полуавтомата, готовые туфли, одну из них положил набок.

— Почему?

— Брак.

— Где?

— Вот.

«Карусель» крутилась, подгоняя разговор, с трудом я углядел кончик нити, вылезший из подошвы, поставил «брак» на место, но он урвал момент и снова положил набок.

— Зачем?

— Для ОТК.

Этот парень не надеялся на «авось проскочит», хотел, чтобы нить непременно заметили, срезали, и дело тут не в одной прогрессивке, которой он мог бы лишиться. Конечно, рано называть его мастером, но путь изделия он уже видел до конца, работа была ему по душе... На конвейере?

Слишком еще много у нас тяжелого, грязного, ручного труда, чтобы благодушно об этом рассуждать. Покуда таскают шпалы «на бедре, на пупе», пока гнут спину на прополке и шуруют лопатами в литейных цехах, пока заняты на этих работах женщины,— всякое слово против современных машин не только бесцельно, не только экономически и социально безграмотно, но, если на то пошло, и аморально.

Так что спора здесь еще нет. Мы хорошо помним, что конвейер при своем зарождении резко повысил производительность труда, но забыли, что он же облегчил труд. Потому что требовал освещенности, чистоты, порядка, избавлял людей от таскания тяжестей, сам подносил детали к рабочему месту. Конвейер был прогрессивным новшеством, иначе бы не прижился.

Мне рассказывал старый литейщик, строивший Горьковский автозавод, как трудно было приучить к машине вчерашних сезонников, мужиков. Он спросил у одного: «Ты раньше кем работал?» — «Я? — ответил тот.— Топором!» Му́кой был пуск главного конвейера: люди не поспевали, все время кто-нибудь останавливал ленту. Тогда директор поставил у рубильника бойца с винтовкой: «Стреляй в каждого, кто подойдет!» Бились еще с неделю, выпускали полусобранные автомобили, потом втянулись.

И это было огромным завоеванием, но сегодня все яснее становится, что конвейер старого типа — отнюдь не предел технических мечтаний. Единый ритм подгоняет отстающих, но сдерживает передовых. Люди выросли, изменились, люди разны, а лента обезличивает, уравнивает всех. Может, стоило бы вспомнить, снова ввести в обиход слова, которые грозным обвинением звучали в годы первых пятилеток,— уравниловка и обезличка.

Спор возникает дальше. Вполне очевидным кажется, что рабочего проще всего натаскать на какую-то одну операцию. Быстрей освоит, больше сделает, будет идеальным исполнителем чужих заданий. Но и эта очевидность, как выяснилось, не бесспорна. Изнуряет не сама работа, а ее продолжительность и однообразие. Страшный рассказ очевидца привел в «Развитии капитализма в России» В. И. Ленин: проработав шесть лет на одном месте, некий кустарь *простоял* босой левой ногой «углубление больше чем в полтолщины половой доски».

В цехах «Флоаре» светло, чисто, тихо, никто не поднимает тяжестей, но суть в другом: люди подвижны, свободны, раскованны. Почти все рабочие основного цеха владеют несколькими операциями, у тех же каруселей парни сменяют друг друга каждые полчаса — так им интереснее, легче. В заготовительном цехе установлен конвейер «посылочного типа». Устройство его описывать не буду, а смысл в том, что по первому сигналу любой работницы с помощью специального желоба ей пришлют дополнительные заготовки. То есть одна девушка сделает двести деталей, а у другой есть сила, сноровка, желание, другая может триста — зачем ей мешать? Хорошо сказала мне Нина Григорьевна Рулло, технолог:

— Работу даем людям по потребности.

За год осваивают не менее шести новых моделей.

Я видел некоторые образцы, можете мне поверить, хорошие: домашние туфли из кримплена, прогулочные — из «джинсовой» ткани, девичьи — с вышивкой. Мода, которая в былые времена ползла из столиц в уезды годами, разносится теперь со скоростью телепередачи. На улицах Москвы, Запорожья, Кишинева, Кинешмы, Хабаровска люди одеты в общем одинаково. Спрос охватывает в один день миллионы — это новое, этого не было прежде.

И вот что я понял: удовлетворение спроса, смена моделей, гибкость в работе нужны не только нам, потребителям, но и им, производителям, без этого дисциплина возможна, а любви к делу взяться неоткуда.

Значит, все-таки остановиться? Не спешить с переходом на механических теноров? Да, будь даже технически целесообразно обезличивать людей в труде, будь это и по затратам выгоднее, нравственно — сплошной убыток. Сотни лет машины перевоспитывали человека, приспосабливая к себе,— пора человеку взяться за «перевоспитание» машин.

Он передаст автоматам всю рутинную, неинтересную работу, но интересную, живую, новую оставит себе. Оставит, надеюсь, и право на «отсебятины», с которых, в сущности, начинается новое. Не знаю, как там сложится в будущем, возможно, люди предпочтут вовсе избавить себя от труда, может, они и в шахматы будут играть с машинами и бегать по стадиону пустят роботов — пусть пишут об этом фантасты, я же не оторвусь от сегодняшней грешной земли.

«Флоаре» — по-молдавски «цветок». Не хочу упрощать: один цветок весны не делает. Но передовые предприятия страны (скажем, Волжский автозавод) стремятся и на конвейере не лишить рабочего инициативы, дать ему возможность роста — не только в должности, но и в мастерстве. На новом витке развития стало ясно, что ни принудительный ритм, ни добавленный рубль производительности резко не повысят.

Качества — тем более.

9

Рассказывают, одному скульптору заказали портрет первого космонавта. Гагарин был человек обязательный, ему сказали, что это нужно, и он ездил позировать, но дел было много, на один из сеансов он опоздал,

другой пропустил, и когда явился, скульптор ему сказал:

— Ну вот что! Если вы хотите прославиться, если хотите войти в историю, извольте приходить вовремя.

Чудак скульптор, скажут многие. А мне он нравится. Только так и может относиться к своей работе мастер. Ибо нет мастера без убеждения, что он занят очень важным делом. Может быть, даже самым важным на свете.

Дело мастер выбирает прочно, это для него не временное занятие, он решил до конца. В моем блокноте есть рассказ молодого монтажника, у которого и отец был монтажник, и дед (одно время они все трое работали в одной бригаде, к чему мы еще вернемся):

— Был я на выезде, на новом заводе, там огромный корпус, и его обслуживают трое парней. Мы ворочаем в спецовках, а они сидят у своих электронных ящиков, книжки читают. Кто пол-института бросил, кто поступал — не поступил. Я разговорился с одним: «Какой, мол, заработок?» — «Девяносто».— «Чудак! Иди к нам, через полгода вдвое будешь получать».— «Нет,— говорит.— У вас работа грязная».— «Ну и что? Зато сделать ее надо чисто».— «Не-е,— говорит,— я лучше здесь. Снова буду поступать».— «Папаша помогает?» — «Ага...» А делают, я пригляделся, одно и то же. Красная лампочка загорится — нажми одну кнопку, зеленая — другую. Обезьяну можно натренировать. Или придумать еще один ящик. Сидел человек вместо ящика — обидно ему или нет?

Мне ясна наивность хорошего парня: работа эта куда сложнее, чем показалось ему. И худого в том, что люди мечтают о высшем образовании, нет. Но в одном я решительно с ним согласен: если юноша только за стажем пришел на завод, если он временный у этих пультов, то в вуз, возможно, и поступит, а мастером ему не быть.

«От каждого по способностям...» — порой в привычной формуле видим мы едва ли не людскую обязанность: пусть, дескать, каждый трудится с полным напряжением сил. Между тем делать то, что ты хочешь, умеешь и любишь делать,— великая привилегия свободного человека. Мастер — это труженик, сполна воплотивший свое право на труд.

Не раз я слышал мнения, что на заводах будущего все станут инженерами, что уже появились станки, на

которые не стыдно поставить человека с дипломом, и все такое прочее. Тут есть изрядное забегание вперед: пока что среди мастеров большинство и десятилетки не имеет. Но образование их, по моим наблюдениям, всегда больше анкетного.

Помню, на заре реактивной авиации тоже шли толки, что-де новые самолеты доверить «работягам» нельзя. И я писал тогда, что механиком на МИГ-9 пошел Владимир Васильевич Пименов, опытный конструктор. А дальше? Дальше реактивная тяга вошла в быт, конструктор вернулся в КБ, а механиками на аэродромах работают, как и прежде, механики. «Смелость в авиации всем нужна,— говорил мне Пименов.— Если человек по натуре трус, то и моторист будет плохой, и слесарь дрянь. В цехе на сборке, смотришь, один робок, другой смел. Один возьмется обрубать деталь, да все полегоньку, потихоньку, другой приладится, ударит — точно!»

Действительно, люди бывают в своей работе отважны. И хирург, когда идет на опасную операцию, и монтажник, когда лезет на верхотуру, и закройщик, когда буднично режет самую дорогую ткань, и ювелир, когда гранит бриллиант, и токарь, когда берется обтачивать вал турбины, стоящий дороже бриллиантов. Смелость — еще одна черта мастеров.

Я писал однажды о метростроевцах, это была удобная командировка. Выходил из редакции «Известий», спускался на глубину и попадал на подземную площадь Пушкина, которую тогда строители готовили к сдаче. Эту станцию они начали (не по своей вине) на год позже, чем намечалось по плану. Но конец работы был предрешен, все знали: скидок не будет, надо успеть.

«Была не была!» — как сказал бы Гамлет, будь он русский человек. Слишком часто приходит в таких случаях спасительная мысль: сделаем как-нибудь, сделаем похуже, лишь бы быстро. Выполнить удается первую половину задачи: хуже — получается. Быстрее — все равно, увы, не выходит.

А на «Пушкинской» люди знали: спешить — это не просто «вкалывать», качество обеспечить — не просто «стараться». Знали, что помочь им могут дисциплина, уменье, технические новшества, умная организация труда. Вот и все секреты их успеха, ничего нового. Ново было то, что только так и работали инженеры, проходчики, чеканщики, отделочники. Мне говорил об этом

начальник смены Кананыкин; сам он сидел прежде в одной тихой конторе, но сбежал, поскольку «нервы не выдержали». Надо думать, в шахте спокойнее. Так вот в разговоре Михаил Серафимович бросил фразу:

— Есть категория людей, которым нужно реальное подтверждение необходимости своего существования.

Это сказано о мастерах.

И самое важное: они хозяевами входят в шахту, в цех, на стройплощадку. Характерен, если хотите, злобинский почин: проекты остались типовые, коробки домов — стандартные, но, став хозяевами стройки, рабочие ту же работу делают быстрее, дешевле, лучше. Мастерство не связано впрямую с техническим оснащением, оно не вне, а внутри человека. Важней всего оказалось то, что строители добились права довести дом, свое коллективное изделие, до сдачи, до вручения ключей жильцам. От начала до конца.

Мне не раз пришлось за эти годы беседовать со Злобиным, да все по делу, а о жизни его вышел разговор, когда ехали вместе из Зеленограда в Москву.

— Сам я из села Дально-Дубрава,— так он начал.— Ламского района, с Тамбовщины. Учиться пришлось только до восьмого класса. Если начистоту, мне пять лет было, сестренкам еще меньше, когда отец нас бросил. Деньги давал, все по закону, но было трудно. Мать у меня колхозница, и я пошел в колхоз, а после, по оргнабору, на стройку. Мечтал о чем? Если начистоту, одеться хотел, обуться, матери помочь. Я до армии все, что зарабатывал, ей отдавал. А мечта... В нашем селе один играл хорошо, можно сказать, самоучка. Леша Попов. Хоть балалайку возьмет, хоть гармонику. Вот и я ничего так не хотел, как выучиться.

Теперь армия, служил в артиллерии, послали в школу сержантов, тут появилось умение с людьми. Как вам объяснить? В батарее у меня было сорок пять человек, в бригаде теперь пятьдесят, почти столько же. Ну, подход нужен, кого научить, кому подсказать, а кому и приказать. И чтобы во всем порядок, это я полюбил. Бригадиром, понятно, не сразу, сперва вышел в каменщики — полугодовые курсы, теория, практика. Учился в Сибири, поехал туда по комсомольской путевке, потом строил Волгоград, потом попал в эти места.

Если начистоту, здесь только понял, что это дело по мне. А то был момент, собирался в пожарные, сулили

там жилье. Зеленоград ставил почти с нуля — жилые дома, детсады, лабораторные корпуса,— очень даже интересно. Между прочим, спортбазу пришлось строить для нашей сборной по футболу. С пятьдесят восьмого года меня поставили бригадиром каменщиков. Опять, значит, курсы, шесть месяцев, с отрывом от производства. Потом еще были всякие семинары, курсы бригадиров-монтажников, курсы по высотным зданиям, сейчас — в техникуме, на вечернем... Если разобраться, всю дорогу учился.

И верно, соберите все его семинары, школы, курсы, техминимумы, добавьте то, что он сам узнал, передумал, понял, проверил на практике,— образование выйдет изрядное. Оно не систематизировано, и есть прорехи в знаниях, но не в тех, которые нужны для дела. Злобин изучил вдобавок экономику строительства, стал знатоком бригадного хозрасчета и хотя в ученые не вышел, но зато задал работу ученым-экономистам: они пишут о его опыте научные труды.

Все нам кажется: где пульты, кнопки — там непременно и творчество. Если бы так! На Смоленщине попал я как-то к землекопам, магистрали рыл экскаватор, людям остались канавы, в руках у них были лопаты — чего проще? Но они навешивали гати через трясину, умели спустить воду с любого поля, находили без нивелира самый малый уклон. Инструмент свой врезали с ходу, а там чуть отдавали от себя, чтобы омыть водой тыльную сторону, и одним ловким движением отбрасывали грунт. Я решил, что тоже смогу, потянулся за лопатой («Бери, корреспондент, ложка добрая!») и все сделал, как они, но тряхнуть рукоятью в последний момент забыл: шматок грязи шлепнулся обратно в воду. «Кругом погреба и на двор»,— смеялись вокруг.

Тут дошло до меня, что древнюю эту работу можно делать артистично, с умом, а можно в кабине шагающего экскаватора сидеть болваном. Бывает, понятно, и наоборот. Нужны ли еще оговорки, что автор не против белых халатов и умных механизмов? Снова повторю: я целиком «за», но не хочу забывать урок, полученный в той же злобинской бригаде: кроме различий между трудом умственным и трудом физическим, есть еще одно разделение, быть может, наиболее прочное — между людьми *думающими* и людьми *исполняющими*. За человеком может остаться даже тяжелый, выматы-

вающий труд, но дайте ему думать, болеть за дело, отвечать за дело, и он соединит в себе исполнителя и творца. Этого не заменит никакая кибернетика.

10

Не заменит и таланта — сказать это в разговоре о мастерах уместно. Есть притча, известная, давняя, чисто русская; у Достоевского она изложена так. Стоял на дороге камень, огромный, и вышел государев приказ: убрать! А как? Англичане запросили пятнадцать тысяч серебром, потому рельсы нужны, да погрузить, да вывезти пáром. Тут мужичонка стоит, ухмыляется. Ты, мол, что? «Сто рубликов определите, ваша светлость, сведем камешек». И точно: утром приходят — гладко. А он вырыл яму, поднаперли «эдак, на ура», свалили, засыпали, и нет камня, как не было.

Век теперь, конечно, атомный, космический, но вот вам история другого умельца, вполне современного. Идя за ним следом, желая сделать рассказ о мастере по возможности полным, я попал в Институт медико-биологических проблем Министерства здравоохранения СССР. Беседовал с заместителем директора профессором Адамовичем.

— Вы не припомните, Борис Андреевич, лет пять назад работал у вас монтажник Шоханов.

— Шóханов,— поправил он.

Значит, не забыл. У них готовился эксперимент, впоследствии знаменитый. «Год в земном звездолете» — так о нем писали газеты. Трое испытателей должны были год провести в замкнутом пространстве, для этого монтировались система регенерации, оранжерея, аппараты, приборы, и когда пришло с завода очередное многотонное изделие, то оказалось, что в дверной проем корпуса не проходит оно. Ну, стали заседать.

У проницательного читателя, понимаю, сразу вопрос: как же так, кто виноват? Я бы сейчас охотно занялся разбором — либо в чертежах ошибка, либо в исполнении, либо, скорей всего, в самом ходе работ. То есть сделали по проекту, да прислали позже срока, а строители не ждали, гнали план, и хорошего тут мало (как и в том, что давняя дорога уперлась в камень), но спор-то шел о другом: как сделать, что предпринять?

И вот собрались в кабинете исследователи, конструкторы, а наш монтажник помалкивал в конце стола.

Задача и впрямь была непростая, задержка выходила месяца на три, но поскольку ломать проем встало бы еще дороже, дольше, постановили вернуть изделие на завод. С тем и разошлись, а утром приходят — оно уже на месте.

— Ученые! — таково было объяснение Шоханова.— Они столкнулись первый раз — мы не первый. Что могли, сделали. Только и всего.

— Да что ж вы сделали?

— Это была громоздкая камера из нержавейки. Сперва сам посидел, разобрался с чертежами, потом прикинули бригадой, нашли положение, когда мешают одни выхода приточной вентиляции. Ну, позвали Женю Калиновского, сварщика.

— Сами? Ночью?

— Какая разница? Смена была ночная, а делать, кроме нас, все равно некому. Резал он аргоном, дальше монтаж-такелаж установили, зачистили, обратно он эти трубы заварил. Само собой, провели полный контроль, светили гамма-лучами...

— Но как же вы взяли на себя? Такая ответственность.

— Слава богу, научились штаны надевать,— сказал он.— Сварщики в нашей организации лучшие в Союзе, гарантия на тысячу лет; все погниет — эти стыки будут целы. А нам болтаться три месяца тоже интереса нет.

И тут читатель, пожалуй, снова выразит сомнение. Случай был, допустим, но мораль-то из него какова? К чему, так сказать, призывает автор? Дело ученых — придумать, дело инженеров — рассчитать, дело рабочих — выполнить. А умелец на переднем крае, Левша на космодроме — уместно ли, типично ли?

Вот жизнь Шоханова: двадцать лет назад он участвовал в монтаже реактора на первой в мире атомной электростанции. «Это было еще на первой в мире»,— так они между собой говорят. Работы шли долго, ему выделили жилье, он и семью перевез в Обнинск,— казалось бы, одной такой командировки могло хватить человеку на всю, как говорится, автобиографию, на воспоминания, рассказы внукам. Но, сдав объект, он тотчас взялся за другой, не менее сложный.

«На дальнюю поедешь?» — спросили его. «Отчего же, можно и на дальнюю»,— и оказался на площадке, тогда неведомой, а ныне известной всему миру. Короче,

ему выпало монтировать стартовую позицию на Байконуре — трубопроводы, фермы, гидравлику, ажурные стойки, которые поддерживают ракету. Показал мне удостоверение № 2727, где сказано, что он, Шоханов Н. А., является отличником социалистического соревнования. Я такие книжечки у многих видел, суть была в дате: 12 апреля 1961 года. Тут только, в день, когда Гагарин полетел в космос, открылся жене, а до этого было нельзя: «Вот, Клавдия, куда я все ездил».

Вы уже смекнули: взята уникальная судьба. Если человек был нужен двум столь разным, крупным, едва ли не самым значительным свершениям века, то уж никак не назовешь его «простым рядовым». Значит, что-то в нем есть? Разумеется, как и во всяком мастере своего дела. Любого дела. Плохие работники — эти все на одно лицо. Мастер — он не похож на других.

Пойдем, однако, дальше. Дальше строил Шоханов новые реакторы, исследовательские и энергетические, дальше работал там, где первые атомные двигатели ставились на ледоколы, монтировал первые барокамеры в Институте клинической и экспериментальной хирургии Минздрава СССР, строил, как сказано, земной звездолет и космонавтов видел не только в телевизоре («Не всех, конечно»,— уточнил он). И так шло у него на протяжении четырех пятилеток, вплоть до последнего объекта, где я застал его бригаду, где опять все заново, но поскольку работы не завершены, писать о них рано, а придет время — напишут, и это будет замечено.

— Тут не типовые конструкции: запорол — бери другую. Тут, если запорешь, убыток огромный.

С антресолей он показывал мне новый комплекс, зрелище было внушительное. Я спросил о рацпредложениях, которые, как мне сказали, повсюду внедрял Шоханов. То есть нигде он не чувствовал себя простым исполнителем.

— А как же иначе? — ответил он.— Мы что ни монтировали, все впервые. Хочешь не хочешь — думай. Работа, скажу, очень тяжелая. И физически, и душевно... Я ее ни на что не променяю.

Пафос в больших дозах утомителен. Красноречие, превышающее средние нормы потребления, вызывает обратное воздействие. Чем выше дела, тем проще нужны слова. Мне сегодня нужны самые простые слова. Потому что действительно был человек все годы на самом что ни на есть переднем крае науки. Факт.

Еще одна фраза из этого разговора запала мне в память. В Обнинске они смонтировали внешний контур, началась закладка графита, и приехало начальство. Впереди шел нестарый человек с бородой, монтажнику незнакомый. Ну, Шоханов остановил, велел снять башмаки, таков был порядок. Тот скинул, не споря, а тапочек его размера не нашлось, вошел в носках. Прораб зашептал: «Это ж Курчатов!» И вот фраза:

— Ну и что? А я Шоханов.

Он бы, возможно, так не сказал, зная, кто перед ним, но, по его словам, «снимков тогда не печатали». (Как и портретов Королева, с которым тоже общался он на космодроме.) Впрочем, угадать, что человек большой, все-таки мог: свита была изрядная. Так что при всем уважении к ученым тут и чувство собственного достоинства, всегда присущее мастеру. А главное, если вдуматься, по существу он верно сказал. Каждому ясно, что в тонкостях управляемой ядерной реакции наш монтажник не разбирался. Но и академик не разбирался в тонкостях монтажа. Заменить один другого они не могли. Были, значит, друг другу нужны.

11

Прощаться с индивидуальным мастерством в эпоху НТР нам, полагаю, все-таки рано. Как, скажем, и с индивидуальной совестью в эпоху коллективизма.

12

Говорят, академиком может стать каждый, только одному на это понадобится триста лет, а другому тридцать. «От рабочего до министра: ступени роста» — такую рубрику долго вела «Литературная газета», дискуссия была, замечу, дельная, но как нам быть с большинством, с «невыросшими», «неставшими»?

Родословная: дедов своих Шоханов не видел, знает, что были из беднейших крестьян, умерли рано. Отцовы — в деревне Горюшки, Рязанской области, материны — под Веневом, Тульской. Шестнадцати лет отец пришел в Москву на завод, мать была в прислугах. Отец работал на «Шарике», на 2-м ГПЗ, туда и сына привел, когда тому стукнуло шестнадцать.

— Значит, Николай Алексеевич, вас отец учил?

— Нельзя сказать. Он слесарь, я начинал токарем, после армии — монтажник, опять он меня не мог учить. Наоборот было.

Было так, что отец работал в его бригаде. Когда старика проводили с завода на пенсию, он заскучал и попросился в монтажники, проработал еще пять полных лет, а когда и тут стало трудно, пошел слесарем в ЖЭК. Не из-за денег: пенсия была приличная. Говорил: «Без работы отупеешь». И еще об отношении к труду в семье: жена Николая Алексеевича была ткачиха, потом из-за детей сидела дома, а как подросли, заскучала и нашла работу поближе к дому. Уборщицей.

— Считаю незазорно.— Шоханов взглянул на меня.— Надо кому-то и полы мыть, и краны чинить.

— А как Сергей? — спросил я, зная, что он и сына взял к себе, тоже шестнадцати лет; это и был момент, когда Шохановы всех трех поколений работали в одной бригаде.

— На работе не дома,— ответил он.— К сыну я всегда по имени, отца — по имени-отчеству, они ко мне, как все,— «Лексеич». Спрашивали даже: не однофамильцы ли? Да нет, мол, с одной деревни.

— Это верно, что у вас в бригаде сухой закон?

— Да,— сказал он,— я только сухое пью.

И опять этот взгляд из-под очков, и стало мне ясно: что не только я изучаю его, но и он меня. (Между прочим, та давняя притча кончалась хорошо: мужичонка получил наградные, «и пошел, и пошел» — сделал карьеру. Так намечал Достоевский, но не зря он был великий реалист: в последнем варианте умелец спился.)

— Работа у нас строгая,— пояснил Шоханов,— пьяниц бригада не держит. А сын, что ж, плохого о нем не скажу. Работает звеньевым, на Ленинградскую атомную ездил сам, в последней командировке был за главного. Можно считать, уже монтажник.

Позже Сергей мне сказал, что отец год его держал в учениках: подай — принеси. Ребята даже удивлялись: «Как ты с ним можешь?» Вообще-то он добрый. Сергея бил в детстве всего один раз, правда, за дело. А на работе гонял как никого. Ведут, к примеру, трубопровод, и все в норме, можно сдавать, примут, а отец: «Переделай!» И хоть плачь. Это он в стыке углядел чуть заметный изгиб. Думаешь: какая разница? А испра-

вишь — самому приятно. И вроде иначе уже невозможно. «Работа наша грязная, но сделать ее надо чисто»,— вновь повторил Сергей, и я понял, чьи это слова.

Образование: у деда было три класса, у отца — семь, у Сергея — десять (работая, кончал вечернюю школу). В общем, соответствует времени, когда начинал каждый из них, но это ведь только анкетные данные. «Башка — энциклопедия»,— сказал о бригадире начальник участка. Удивительно грамотен. Дома у него порядочная библиотека, много технической литературы, проекты читает, как хороший музыкант ноты,— с листа. Знает всякую марку стали, латунь, титан, помнит тысячи клапанов, вентилей, фланцы под любое давление.

Его конек — тонкая технология, всегда берет самые сложные задания, работает на новых объектах, хотя это не так выгодно: в зарплате часто проигрывает, а высшей никогда не имел. («Мужик путевый,— сказал инженер участка.— Не рвач в жизни».) Я, понятно, вцепился: ну да, хорошо, что не рвач, но почему за новое и сложное платят меньше? В тресте развели руками: расценки! Вот недавно другая бригада сдавала корпус, простой, типовой, но там колонны по шестнадцать тонн, а за каждую тонну — 16 рублей 60 копеек. Расценки диктует неистребимый тоннаж. Да и разряд: Шоханов, когда был токарем, поднялся до седьмого, а теперь у него шестой.

Все то же «упорядочение», та же неведомо кому нужная нивелировка.

— Ставили одну прокладку,— рассказал Шоханов,— цена ей — десять тысяч золотом. Несли в белых перчатках, потом краном надо было завести да прикрепить сбоку, да, не дай бог, согнуть — вдесятером ковырялись целую смену. А положено за нее по расценкам 2 рубля 52 копейки. На всех. Потому — легкая. Я иду к нормировщикам: что ж вы творите? Да, мол, промашка наша. Ничего, говорят, выведем на чем-нибудь другом по средней. Вот и вся наука!

Должен отметить, говорит он об этом беззлобно. Посмеивается. Не то чтобы безразличен был к заработкам, но, видимо, дороже ценит возможность, как говорится, за те же деньги (или даже за меньшие) получать удовольствие от своего труда. Ради этого мотался всю жизнь по стране, семью таскал за собой, терпел житейские неудобства, надолго расставался с друзьями.

«Играющий тренер»,— называют его. Из монтажников такого класса коллектив не составишь. Все равно как институт из одних профессоров. Он, когда идет на новый объект, прежнюю бригаду оставляет кому-то из учеников, с собой берет немногих, человек пять, а большинство подготовит на месте. И вот давно уже убедились: направляй ему любого — будет работать. Самых тяжелых товарищей приводит в чувство. Хотя, надо сказать, неговорлив, по всякому поводу не станет выступать. Но уж выступит — помнят долго.

— Любого не научишь,— сказал мне Шоханов.— Главное, чтоб работа тебя не угнетала. А если кто идет — мучится, то это, я считаю, конченый человек. В последней командировке был один: покуда на глазах — шустрит, чуть отвернешься — семечки плюет у окна. «Тебе что было велено?» — «Сейчас!» — и опять плюет. «Ты будешь работать?» — «А зачем?» — «Как зачем?» — «Я свои деньги и так получу». Недавно встретил его: женился на враче, живет в Бескудниках. «Ну, мол, нашел место, где платят за так?» — «Ага».— «Интересная твоя жизнь?» — «Угу».— «Семечки плюешь?» — «Обязательно».

Беседовали мы субботним вечером у Шоханова дома. Квартира в новом районе, самая обычная, двухкомнатная, чистая и незаставленная. («Что вы! Ковер купили, так и то дочь говорит: мещанство».) Сыну, как женился, дали от работы отдельную, тоже двухкомнатную,— это было событие для них. И награды у мастера обычные: две медали, обе солдатские.— «За боевые заслуги» (он воевал) и «За трудовую доблесть» (трудился всю жизнь). Читатель видит: судьба взята самая обыкновенная. Что тоже объяснимо: мастерство не терпит перемен, требует долголетней работы на одном, на своем месте... И вот я думаю: как показать обаяние этого пути — не столько юношам, сколько мамам, обдумывающим их житье?

13

Принцип материальной заинтересованности признан у нас, можно считать, всеми, но иные все еще относятся к нему, как церковь к плотской любви: пусть уж будет, если люди без этого не могут, но лучше бы... одно духовное.

«До сих пор самые рассудительные родители тянутся изо всех сил, чтобы провести своих детей через средние и высшие учебные заведения и дать им в руки аттестат или диплом; до сих пор каждый рассудительный родитель взглянул бы на вас с гневным удивлением, если бы вы заикнулись ему о том, что не худо бы его Мишеньку или Володеньку мастерству какому-нибудь обучить; да вы, как человек благовоспитанный, и не заикнетесь».

Это — Писарев. Больше ста лет назад сказаны эти слова, а ведь звучат, да как свежо звучат,— почему? Если о славе говорить, то труженики в нашей стране не обижены. Если о заработках, то квалифицированный рабочий настолько обошел учителя или врача, что оторопь берет. Если о самой работе, то и мыслят мастера глубже и, если можно так выразиться, чаще, чем какой-нибудь скромных дарований канцелярист, который и в вуз попал случайно, и в конторе годами отучается думать. А вот, поди ж ты, укоренилось в мозгах, что-де его «чистый» труд лучше их «грязного». Как разбить это мнение?

Каждому открыты все пути, однако не каждый путь открыт всем. Все космонавтами не станут и артистами не станут, а главное, успеха-то добьешься только в том деле, к которому способности есть. Но вот я вижу, как иные любящие родители загоняют своих Мишенек и Володенек музыкой, языками, высшей математикой, фигурным катанием — что там еще в моде, что теперь «носят»? И в тех случаях, когда слепы они к истинным пристрастиям своих детей, то и готовят им тусклую судьбу неудачников.

Что поделать, трудятся люди и без желания, без любви, без интереса к делу. Так уж сложилось, кому-то надо выполнять и эту работу, притом все равно выполнять честно, на любом месте — это основа основ. А удовлетворение найдет человек в другом. Хорошо, если в чтении, спорте, туризме, общественном служении, семейной жизни. Плохо, если в накопительстве, пьянстве.

Государству это небезразлично. И в новой Конституции СССР (в прежней не было) записано уже не просто право на труд, но право на выбор рода занятий «в соответствии с призванием, способностями, профес-

сиональной подготовкой, образованием и с учетом общественных потребностей». Какой вывод можно отсюда сделать? Только один: общество заинтересовано в том, чтобы труженики любили свое дело, получали удовлетворение от своего труда. А это, мы помним, и есть питательная среда мастерства.

Ладно, скажут мне, а что прикажете делать тем, кто способностей лишен начисто? Придется повторить: людей, нормальных и здоровых, лишенных всякого таланта, мало. Куда меньше, чем мы обычно себе представляем. Может быть, их вовсе нет. Есть люди, не нашедшие себя.

Стало быть, ты лишен дарований? А честным ты можешь быть? Трудно? Пунктуальным, добросовестным, внимательным — опять трудно? Ну, хорошо, а просто добрым ты можешь быть? Всякий, кому приходилось лежать в больнице, скажет, что доброта — это великий талант.

И достаточно редкий.

Итак, есть благородный физический труд. И есть благородный умственный. А еще есть «ни то ни се». Недомастера, околоспецы, полуинтеллигенты — худшая категория работников на белом свете. Издержки стирания граней: от того берега ушли — к этому не прибились.

Давайте, как говорится, не будем признавать труд умственным на том единственном основании, что он перестал быть физическим. И наоборот: физической не называйте работу за то лишь, что работник думать не желает.

Иным кажется, что порядок — это когда сегодня все, как вчера, и завтра, как сегодня. «Время кончилось!— говорил некий праведник во граде Китеже.— Вечный миг настал». На самом деле порядок — не стоянка, а расписание движения. И покуда человечество идет вперед, ему не обойтись без умельцев и знатоков.

Время от времени всплывают названия типа «мастер — золотые руки». Слова хороши, если не сотрутся от частого употребления, но подходят для газетных статей, а не для повседневного обихода. В конце концов мы не говорим «ученый — золотая голова», а говорим: кандидат наук, доктор наук, академик. Зачем же на заводе, на стройке «кандидатов» приравнивать к «академикам» столярных или монтажных дел.

Прекрасно, что Сергей Шоханов захотел повторить путь отца, да ведь это потому, что пример всегда был перед глазами. Одна из моих задач в том и состоит, чтобы показать его всем. Конечно, меняется облик передового рабочего, и умельцы нынче совсем не те, что были раньше, и вроде бы в тени они на современных гигантских заводах, но едва заходит речь об эффективности, о качестве, тотчас мы вспоминаем о мастерах. И начинаем искать мастеров. И покуда находим.

Шохановского движения я не предвижу: мастера такого уровня не родятся, как грибы после дождя. Если нет у нас призывов (продолжу то же сравнение) «расширить выпуск академиков», то и в монтажном деле, как и в любом другом, все выдающимися знатоками не станут. И агитировать Шохановых, чтобы они лучше трудились, нужды нет: их умение при них и останется. Мастер всегда будет мастером, и его не изменишь, не заставишь работать плохо, как пчелу не заставишь не делать меду. А заботит меня другое: кто зашагает дальше по трудным, долгим и таким невидным «ступеням роста»? Я ведь помню, как на Ленинградском металлическом директор жаловался мне, что конструкторов у него на заводе три тысячи, а токарей, которым можно доверить обточку вала турбины,— семь. «Уйдут старики на пенсию, не знаю, кого и ставить». Хорошо об этом у Межирова:

Да пребудут в целости,
Хмуры и усталы,
Делатели ценности —
Профессионалы.

15

— Лестно, конечно,— сказал мне в последнюю встречу Шоханов.— В таких делах участвовал, таких видел людей. Не всякому доведется.

Я приехал к нему с поздравлениями. Давно уже написана была и опубликована в «Известиях» моя статья о нем, а тут появилось в печати сообщение, что он получил Государственную премию СССР за 1977 год. Монтажника наградили вместе с группой ученых, инженеров, врачей, что справедливо и точно отражало его вклад в «создание комплекса медицинских барокамер для гипербарической оксигенации».

Человек горд своим делом, верен своему ремеслу, и правила его очерчены твердо: не кивай «да», когда

думаешь «нет», сомневаешься — говори правду, боишься — не делай, сделал — не трусь... Собственно, о подвиге его я узнал случайно, он об этом случае помалкивал, да и сказал между прочим, к слову, а разговор был о путешествиях — главном его увлечении. И он доказывал мне, что лучше среднерусской полосы ничего в мире нет.

Случай был такой. На одном из первых реакторов понадобился срочный ремонт. Понятно, остановили его, «раскочегарили», но все равно было опасно, а насколько, никто не знал, потому что новое дело. Шоханов сам вызвался слазить в котел. В обычной своей манере — без позы, без речей: «Кому-то ведь надо, а я вел монтаж, разбирался лучше других». Можно считать, мастерство спасло его: он управился за минуты и «дозу» схватил не смертельную. Но полтора года медики его не допускали к работе, были бесплатные путевки, лекарства, санатории, а больше всего помогла, он убежден, среднерусская полоса.

У них с сыном катер, все отпуска проводят на воде, прошлым летом ходил по Волге аж до Весьегонска, женщин берут с собой, теперь и трехлетнюю внучку, а там у них палатки, рыбалка, грибная охота, костерок у реки... Шоханов работал на севере и на юге, воевал на западе и на востоке, но такой красоты, по его суждению, нигде нет. И для глаз хорошо, и для души, и, конечно, покой.

Он счастливо живет. Женился после демобилизации враз: увидел ее в одном знакомом доме и сразу разглядел, вышли вместе, пригласил ее в кино «Ударник», потом долго гуляли по набережной, и все поняли друг про друга, в тот же вечер привел к отцу с матерью: «Вот на этой девушке я женюсь». Недавно справили серебряную свадьбу — ни разу не пожалел. («Вы попробуйте ее грибочков,— сказал мне за столом.— Поймете, почему не жалел».) Шутка у них в большом ходу, дома всегда спокойно и ладно, на работе тоже все идет, как надо, он окружен уважением, сам знает себе цену, и если дальней славы до сих пор не имел (моя статья была первым о нем упоминанием в печати), то уж ближней славой не обижен. Хуже, когда наоборот.

И это все о мастере, а о мастерах я еще немного скажу. Разумеется, они нужны, без них нельзя, утрата мастерства рано или поздно отомстит за себя — чита-

тель, даже проницательный, вряд ли будет против этого возражать.

Они необходимы нам, и надо их ценить, поднимать их значение, самоуважение, вес в обществе. Полной мерой воздавать их способностям и талантам. Вознаграждать всей суммой благ, какие ценятся людьми,— и моральных, и материальных. Что же касается реальных мер, то не дело литератора их предлагать. Жизнь покажет, что тут возможно сделать. И лучше ясно поставить проблему, нежели давать неясные рекомендации.

Мастера нужны повсюду, где человек впрямую сталкивается с природой, изменчивой и разнообразной, не поддающейся стандарту,— в сельском хозяйстве, лесном хозяйстве, в рыболовстве, на строительстве гидроэлектростанций, рытье тоннелей, прокладке новых дорог, при езде по этим дорогам, при бурении скважин, добыче руды, угля и так далее.

Они очень нужны науке; мы уже убедились, что именно на переднем крае им место, да они и трудятся в лабораториях и институтах — сотни тысяч прибористов, слесарей, электронщиков, стеклодувов, механиков,— и надо их помнить, о них не забывать.

Да и в индустрии, мы видели, покуда одну и ту же модель (холодильника ли, автомобиля, табуретки) гонят десять лет подряд, вроде бы можно без умельцев обойтись. Но как появится нужда в улучшении, переменах, во внедрении прогрессивного, нового, без чего нормальное производство не живет,— именно они берут на свои плечи главную тяжесть.

Только легковерные люди могут думать, что в обозримом будущем все сведется к «нажиманию кнопок». Во-первых, эти кнопки кто-то должен сделать. Во-вторых, массовое производство, к примеру в машиностроении, составляет пока двенадцать процентов, крупносерийное — семнадцать, а все прочее — мелкосерийное, штучное. В-третьих, и обыкновенному конвейеру нужны наладчики, испытатели, ремонтники — пусть немного их, но в их руках главное.

Наконец, не будем забывать о лидирующем положении этих людей: они показывают всем остальным, как надо работать, чего можно добиться; мастера — прирожденные наставники молодежи. У меня был об этом разговор с одним крупным хозяйственником, вот что он сказал:

— Даже если считать, что их роль в современном механизированном производстве снижена, все равно остается роль нравственного эталона. За десятки лет работы в промышленности мне ни разу не пришлось встретить среди мастеров подлеца.

Я задумался, припоминая. Многих мастеров повезло мне увидеть в поездках по стране,— упрямых помню, капризных, нелюдимов, молчунов, спорщиков. Но подлых — ни одного. Это когда человек займет не свое место, возьмет дело не по способностям, трудно ему быть просто порядочным. А мастер — он всегда на своем месте. Человек с настоящей профессией в руках привык себя уважать и других путей к самоутверждению не ищет.

Так мне кажется.

1978

СОДЕРЖАНИЕ

Аграновский А. А.

А 25 Избранное в двух томах: Том I. Очерки/ Вступ. статья Л. Толкунова.— М.: Известия, 1987.—544 с.

В первый том «Избранного» известного советского публициста Анатолия Аграновского вошли очерки разных лет.

А $\frac{4702010200—053}{074(02)—87}$—88а—87 ББК 8497

Анатолий Абрамович
АГРАНОВСКИЙ

ИЗБРАННОЕ в двух томах

Том I

ОЧЕРКИ

Составитель
Алексей Анатольевич АГРАНОВСКИЙ

М., «Известия», 1987, 544 с.

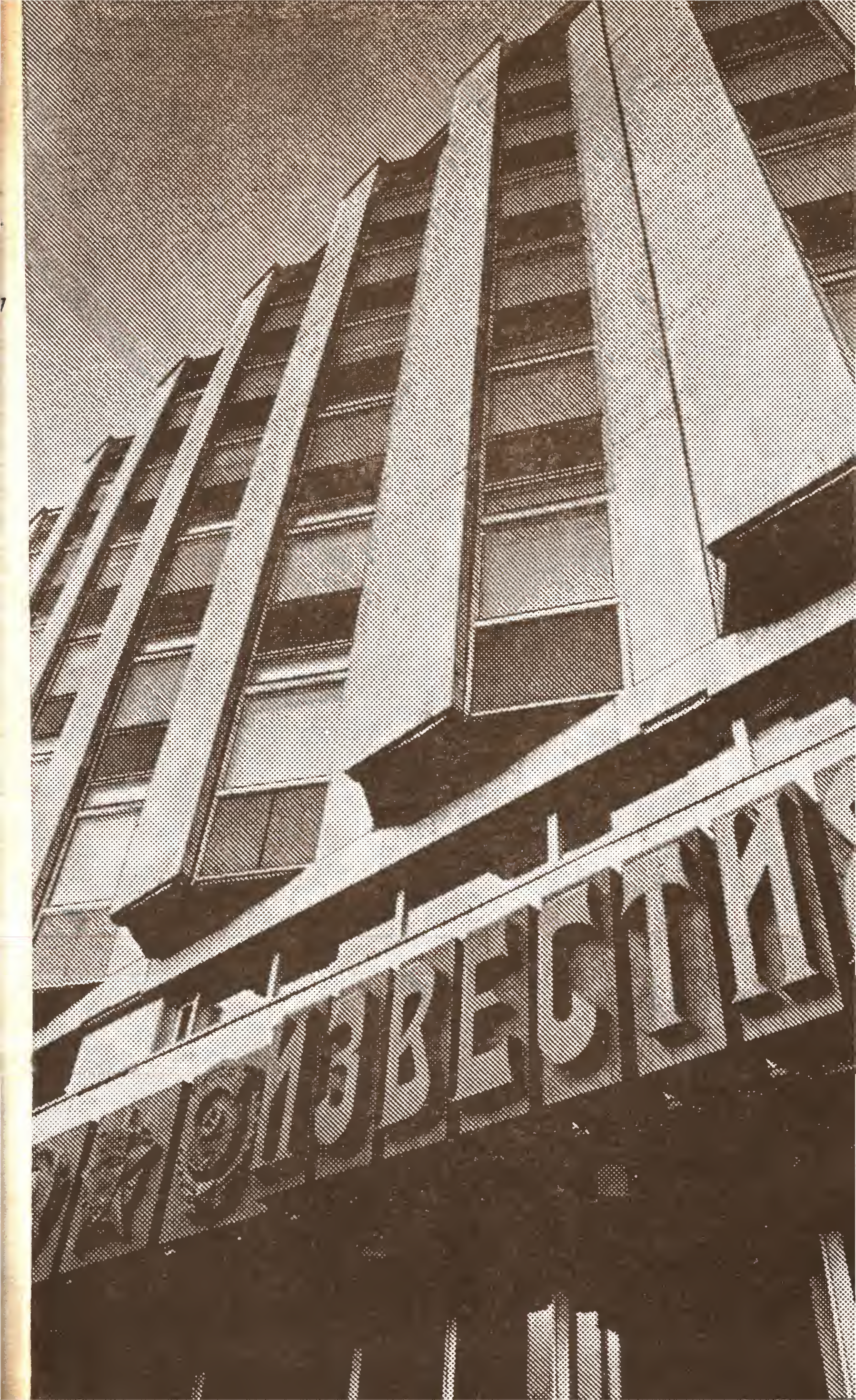
Редактор **Н. Лесина**
Художественный редактор **И. Суслов**
Технический редактор **А. Гинзбург**
Корректоры **С. Смирнова, Л. Григорьева**

ИБ № 1185

Сдано в набор 02.03.87. Подписано в печать 25.08.87. Б 03229. Формат 84×108 1/32. Бумага тип. № 1. Гарнитура «Балтика». Печать высокая. Печ. л. 17,0. Усл. печ. л. 28,56. Усл. кр.-отт. 29,2. Уч.-изд. л. 28,44. Тираж 70.000 экз. Заказ 815. Цена 1 руб. 50 коп.

Издательство «Известия Советов народных депутатов СССР». Москва, Пушкинская пл. 5.

Ордена Трудового Красного Знамени типография «Известий Советов народных депутатов СССР» имени И. И. Скворцова-Степанова. Москва, Пушкинская пл., 5.


ИЗВЕСТИ

Еще решетка:

То

И все же элементы:

И двери «играют!»

как бесконечно кур…
сложены они разно.

— это одни
дома.

— это другие

А на горизонте сбоку ви-
дать вдруг тот же элемент
у балконов.

Осторожно.
Экономия.

…сорочень
…дочь зва-

Тысячи вопросов!

...ница пограничного слоя

V

V''

V'

на-
...
...

Двое сидят, двое крутят. Ро...
-легон. Не годится сидеть...
Приходится бедняге ...
ходить...

Так, ...
или, как
„...“
облачки
...
...
...

ВОЛГА

...б она — первая „Волга“ на
...ссе ... канала!

1

Анатолий АГРАНОВСКИЙ